管理沟通实务操作：原理、技巧与行动

尤　莉　主　编

王凤科　张晶晶　杨玫　副主编

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书系统回顾了管理沟通的学科基础，从管理学、心理学和组织行为学三个方面探讨管理沟通的理论基础；为管理沟通教师提供一套新的工具和技术，通过慕课技术将知识碎片化处理，从而达到翻转课堂的效果，让学生注重应用和操作管理沟通的理论和概念；大量的研究材料被提取并精练成相对简短的内容，并以思维导图的形式，形象展示每一章的本质和关键点。每一章都配有一套丰富多彩的练习和活动来吸引读者。

本书不仅可以作为本科生、MBA 学生管理沟通课程的教材，也可作为实际工作人员的学习资料。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通实务操作：原理、技巧与行动 / 尤莉主编. —北京：电子工业出版社，2016.9
（华信经管创新系列）

ISBN 978-7-121-29625-3

I. ①管… II. ①尤… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 184450 号

策划编辑：石会敏
责任编辑：石会敏　　特约编辑：赵翠芝　侯学明
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　　邮编：100036
开　　本：787 × 1 092　1/16　印张：21.25　字数：546 千字
版　　次：2016 年 9 月第 1 版
印　　次：2016 年 9 月第 1 次印刷
定　　价：43.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254537。

前　言

人际沟通重要吗？企业管理中人际关系与沟通困难吗？为什么我和同事及上司的关系总是处理不好？这些问题长期困扰着职场中的每个人。从组织管理的本质看，组织内部个体之间和各部门之间能否高效和顺畅地沟通，将直接影响上述问题。因此，有效的沟通才是个人乃至企业真正的核心竞争力。

沟通已成为优秀管理者必备的一项基本技能。管理沟通课程是管理类专业的必修基础课程，是管理类专业本科的学位课。通过对管理沟通的基本理论、基本技巧和技能的系统讲解，使学生建立基本的管理沟通意识，并掌握基本的个人沟通技能，同时，了解和掌握企业中高层管理人员应当具备的管理沟通知识和能力，进而使学生在学习、工作中，能有意识地运用所学到的管理、沟通知识和理论，达成有效的人际交往和管理沟通效果。

《管理沟通实务操作：原理、技巧与行动》一书基于最新的关于人们应该如何沟通的研究，为读者学习提供了一套新的沟通理念、技术和方案。本书深入阐释了管理沟通的基本理论和实用技能，内容丰富，涵盖的主题广泛，包括管理沟通的原理、实施技巧和行动策略。本书按照管理类学生和工作者所应掌握的管理沟通基本理论和内容进行编排。与以往同类教材相比，本书具有以下特点。

⑴本书系统回顾了管理沟通的学科基础，从管理学、心理学和组织行为学三个方面探讨管理沟通的理论基础。

⑵将为管理沟通教师提供一套新的工具和技术，通过慕课技术将知识碎片化处理，从而达到翻转课堂的效果，让学生注重应用和操作管理沟通的理论和概念。

⑶本书高度聚焦于技能培养。大量的研究材料被提取并精练成相对简短的内容，并以思维导图的形式，形象展示每一章的本质和关键点。每一章都配有一套丰富多彩的练习和活动来吸引读者。

⑷本书在内容和相关参考资料的选择上，注意结合国内组织管理的特点，体现本土化思想，以使教材更加贴近中国实际。

本书首先由尤莉编撰了全书的详细提纲框架，并进行全面审稿和统稿，而后交由相关老师进行具体撰写。具体安排如下：第 1 章、第 4 章、第 6 章、第 8 章、第 10 章、第 11 章、第 12 章、第 13 章由尤莉执笔；第 5 章、第 7 章由王凤科执笔；第 2 章、第 3 章由张晶晶执笔；第 9 章由杨玫执笔。此外，隋靖敏从始至终参与了初稿编辑和资料收集工作，以及最后统稿和校对工作。

在编写过程中，编者们吸取了国内外管理沟通理论的最新研究成果和实际案例，参考了大量文献，在此对相关作者一并表示最诚挚的感谢。由于作者水平和篇幅有限，多有不足之处，盼望得到同行和读者的宝贵意见。

尤　莉

2016 年 8 月 11 日于洛阳

目　录

第 1 篇　管理沟通基础

第 1 章　管理沟通概况 …… 2
1.1　沟通的基本概念 …… 3
1.1.1　沟通的定义 …… 3
1.1.2　沟通的内容 …… 5
1.1.3　沟通的内涵 …… 6
1.2　沟通的要素 …… 7
1.3　沟通的原则 …… 12
1.3.1　尊重原则 …… 12
1.3.2　完整性原则 …… 12
1.3.3　准确性原则 …… 12
1.3.4　及时性原则 …… 13
1.3.5　主动原则 …… 13
1.3.6　信息对称原则(5W1H 原则) …… 13
1.3.7　问题导向原则 …… 14
1.3.8　非正式组织策略性运用原则 …… 14
1.4　沟通的类型 …… 15
1.4.1　正式沟通与非正式沟通 …… 15
1.4.2　语言沟通与非语言沟通 …… 17
1.4.3　单向沟通与双向沟通 …… 20
1.4.4　其他沟通类型 …… 21
1.5　沟通的障碍 …… 22
1.5.1　沟通中的障碍 …… 22
1.5.2　沟通障碍的表现 …… 25
1.6　成功沟通的策略 …… 27
1.6.1　沟通者策略 …… 27
1.6.2　听众策略 …… 28
1.6.3　信息策略 …… 28
1.6.4　渠道策略 …… 29
1.6.5　反馈策略 …… 29
讨论题 …… 30
实践技能训练 …… 30

第 2 章　管理沟通理论基础 …… 34
2.1　管理学中的沟通理论 …… 36
2.1.1　科学管理理论 …… 37
2.1.2　行政管理理论 …… 39
2.1.3　官僚集权理论 …… 41
2.2　行为科学中的管理沟通理论 …… 42
2.2.1　个体行为理论 …… 42
2.2.2　群体行为理论 …… 44
2.2.3　领导行为理论 …… 46
2.2.4　人际关系理论 …… 47
2.3　冲突管理理论 …… 51
2.3.1　冲突含义及其影响因素 …… 51
2.3.2　冲突的来源 …… 54
2.3.3　冲突的类型 …… 54
2.3.4　冲突管理 …… 55
2.3.5　中国人的人际冲突管理模式 …… 57
讨论题 …… 58

第 2 篇　管理沟通技巧

第 3 章　影响沟通的因素 …… 60
3.1　影响沟通的个人因素 …… 61
3.1.1　个人知觉偏差 …… 61
3.1.2　个性心理因素 …… 63
3.1.3　个性修养因素 …… 67
3.2　影响沟通的人际因素 …… 69
3.2.1　沟通双方的相互信任程度 …… 69
3.2.2　沟通双方的相似程度 …… 70

3.2.3 信息来源的可靠度 …… 72
3.3 影响沟通的社会环境因素 …… 73
3.3.1 文化因素 …… 73
3.3.2 组织因素 …… 74
讨论题 …… 76
自我测试 …… 77
第 4 章 受众分析 …… 78
4.1 受众特点分析 …… 79
4.1.1 确定受众(他们是谁) …… 80
4.1.2 了解受众(他们了解什么) …… 82
4.1.3 分析受众(他们感觉如何) …… 83
4.1.4 产生兴趣(如何激发受众兴趣) …… 85
4.2 设计受众利益 …… 88
4.2.1 换位思考 …… 89
4.2.2 受众的自身特点 …… 89
4.2.3 有用的受众利益 …… 90
4.3 受众类型分析和策略选择 …… 92
4.3.1 受众的类型 …… 92
4.3.2 心理需求与策略选择 …… 93
4.3.3 信息处理风格与策略选择 …… 93
4.3.4 气质类型和策略选择 …… 94
4.3.5 个性与策略选择 …… 95
4.4 说服受众 …… 96
4.4.1 说服的影响源 …… 96
4.4.2 说服的障碍 …… 97
4.4.3 说服的基本技巧 …… 98
4.4.4 说服上级的策略 …… 101
讨论题 …… 101
自我测试 …… 102
案例分析 …… 104
第 5 章 传递信息 …… 106
5.1 信息的含义 …… 107
5.2 信息的管理 …… 108
5.2.1 信息收集的途径 …… 108
5.2.2 信息加工的原则 …… 111
5.2.3 信息表达的方法论 …… 114
5.3 信息传递过程 …… 121
5.3.1 建立和谐关系 …… 122
5.3.2 陈述沟通目标 …… 123
5.3.3 传递信息 …… 123
5.3.4 检验理解 …… 125
5.3.5 获得承诺并跟进 …… 127
讨论题 …… 128
案例分析 …… 129
第 6 章 接收信息 …… 130
6.1 倾听 …… 131
6.1.1 倾听概述 …… 132
6.1.2 倾听的过程与层次 …… 135
6.1.3 倾听的基本类型 …… 141
6.1.4 倾听的障碍和策略 …… 143
6.1.5 有效倾听的技巧 …… 147
6.2 阅读 …… 152
6.2.1 阅读概述 …… 152
6.2.2 阅读的方式 …… 154
6.2.3 阅读的层次 …… 157
6.2.4 阅读的障碍和方法 …… 158
讨论题 …… 161
情景模拟 …… 161
自我测试 …… 161
游戏：聆听训练 …… 162
延伸阅读 …… 162
第 7 章 反馈 …… 164
7.1 反馈概述 …… 165
7.1.1 反馈的定义 …… 165
7.1.2 反馈与反应的区别 …… 168
7.2 反馈的影响因素 …… 168
7.2.1 主体与客体因素 …… 168
7.2.2 环境与媒介因素 …… 170
7.3 反馈的技巧 …… 171
7.3.1 提供反馈的技巧 …… 171
7.3.2 接收反馈的技巧 …… 173
7.3.3 反馈的障碍 …… 175
讨论题 …… 179
案例分析 …… 179
延伸阅读 …… 181

第 3 篇　管理沟通行动

第 8 章　会议沟通 …… 184
8.1　会议概述 …… 186
8.1.1　会议的功能与特点 …… 186
8.1.2　会议的目的与类型 …… 187
8.2　会议的筹备与组织 …… 188
8.2.1　会议的筹备 …… 188
8.2.2　会议的组织 …… 191
8.3　会议中的角色 …… 195
8.3.1　主持人（会议主席） …… 195
8.3.2　与会者 …… 197
8.3.3　会议工作人员 …… 199
8.4　会议记录概述 …… 200
8.4.1　会议记录 …… 200
8.4.2　会议备忘录 …… 200
8.5　有效会议的组织 …… 202
8.5.1　会议效果的影响因素 …… 202
8.5.2　有效会议的特征和策略 …… 202
8.5.3　会议十戒 …… 203
讨论题 …… 205
情景模拟 …… 205
案例分析 …… 206

第 9 章　危机管理 …… 210
9.1　商务谈判 …… 214
9.1.1　商务谈判概述 …… 214
9.1.2　商务谈判的过程 …… 219
9.1.3　商务谈判的技巧 …… 230
9.2　危机管理与媒体沟通 …… 233
9.2.1　危机管理 …… 233
9.2.2　媒体沟通 …… 241
讨论题 …… 243
自我测试 …… 244

第 10 章　组织沟通 …… 248
10.1　组织沟通概述 …… 250
10.1.1　组织沟通的含义 …… 250
10.1.2　组织沟通的功能及作用 …… 250
10.2　组织内部沟通 …… 251
10.2.1　组织内部沟通概述 …… 251
10.2.2　组织内部沟通的类型 …… 253
10.2.3　组织内部沟通的方式 …… 254
10.2.4　组织内部沟通的障碍 …… 256
10.3　组织内部沟通网络 …… 256
10.3.1　上行沟通 …… 257
10.3.2　下行沟通 …… 260
10.3.3　平行沟通 …… 263
讨论题 …… 267
案例分析 …… 267
情景模拟 …… 268
情景分析 …… 269

第 11 章　跨文化沟通 …… 272
11.1　跨文化沟通概述 …… 273
11.1.1　文化与跨文化 …… 273
11.1.2　跨文化沟通的产生和发展 … 276
11.1.3　跨文化沟通的含义 …… 276
11.1.4　跨文化沟通的类型和特点 … 277
11.1.5　霍夫斯泰德的文化五维度理论 …… 277
11.2　跨文化沟通中的障碍 …… 280
11.2.1　识别文化差异 …… 280
11.2.2　文化的多样性 …… 281
11.2.3　价值观比较 …… 282
11.2.4　民族文化差异衡量的尺度 … 283
11.3　跨文化沟通的策略 …… 285
11.3.1　跨文化沟通的有效原则 …… 285
11.3.2　跨文化沟通的策略 …… 286
11.3.3　跨文化沟通的技巧 …… 287
讨论题 …… 288
知识链接 …… 288
自我测试 …… 289
案例分析 …… 291
延伸阅读 …… 291

第 12 章　电子与网络沟通 …… 292
12.1　新兴网络沟通工具概述 …… 293

12.1.1 管理沟通的未来趋势 …… 293
12.1.2 新兴网络沟通工具 …… 294
12.2 网络沟通 …… 297
12.2.1 网络沟通概述 …… 297
12.2.2 网络沟通的作用和影响 …… 299
12.2.3 网络沟通中存在的问题 …… 300
12.2.4 网络沟通策略 …… 301
12.2.5 网络沟通管理 …… 302
12.2.6 网络媒体沟通——政府公关的新课题 …… 303
讨论题 …… 305
实践技能训练 …… 305
案例分析 …… 305
第 13 章 非语言沟通 …… 306
13.1 非语言沟通概述 …… 308
13.1.1 非语言沟通的含义 …… 308
13.1.2 非语言沟通的特点 …… 308
13.1.3 非语言沟通的作用 …… 310
13.1.4 非语言沟通与语言沟通的关系 …… 312
13.2 身体语言 …… 314
13.2.1 肢体语言 …… 314
13.2.2 面部表情 …… 316
13.2.3 姿态语言 …… 319
13.2.4 着装打扮 …… 321
13.3 副语言 …… 323
13.4 环境语言 …… 325
13.4.1 空间与距离 …… 325
13.4.2 办公室布置 …… 327
讨论题 …… 329
情景模拟 …… 329
实践技能训练 …… 329
知识链接 …… 330

第 1 篇

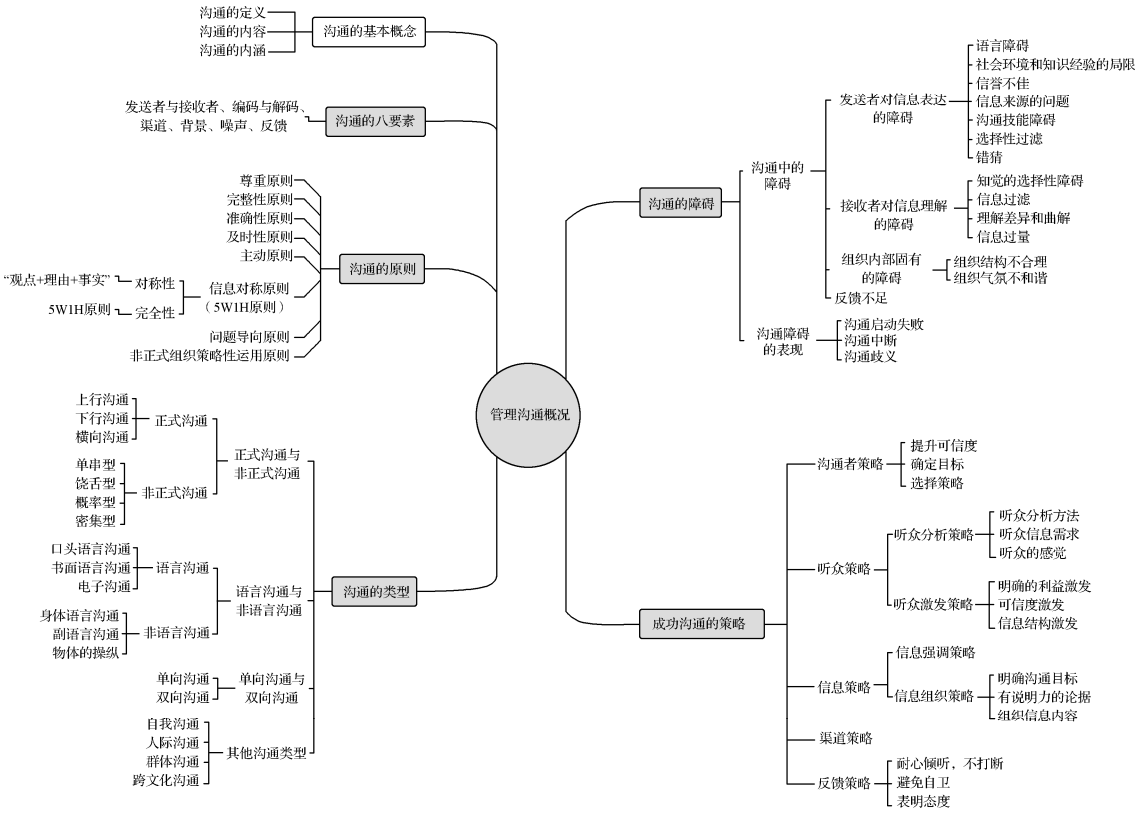
管理沟通基础

第 1 章　管理沟通概况

第 2 章　管理沟通理论基础

第 1 章

管理沟通概况


管理沟通概况
沟通的基本概念
沟通的定义
沟通的内容
沟通的内涵
沟通的八要素
发送者与接收者、编码与解码、渠道、背景、噪声、反馈
沟通的原则
尊重原则
完整性原则
准确性原则
及时性原则
主动原则
信息对称原则（5W1H原则）
对称性
"观点+理由+事实"
完全性
5W1H原则
问题导向原则
非正式组织策略性运用原则
沟通的类型
正式沟通与非正式沟通
正式沟通
上行沟通
下行沟通
横向沟通
非正式沟通
单串型
饶舌型
概率型
密集型
语言沟通与非语言沟通
语言沟通
口头语言沟通
书面语言沟通
电子沟通
非语言沟通
身体语言沟通
副语言沟通
物体的操纵
单向沟通与双向沟通
单向沟通
双向沟通
其他沟通类型
自我沟通
人际沟通
群体沟通
跨文化沟通
沟通的障碍
沟通中的障碍
发送者对信息表达的障碍
语言障碍
社会环境和知识经验的局限
信誉不佳
信息来源的问题
沟通技能障碍
选择性过滤
错猜
接收者对信息理解的障碍
知觉的选择性障碍
信息过滤
理解差异和曲解
信息过量
组织内部固有的障碍
组织结构不合理
组织气氛不和谐
反馈不足
沟通障碍的表现
沟通启动失败
沟通中断
沟通歧义
成功沟通的策略
沟通者策略
提升可信度
确定目标
选择策略
听众策略
听众分析策略
听众分析方法
听众信息需求
听众的感觉
听众激发策略
明确的利益激发
可信度激发
信息结构激发
信息策略
信息强调策略
信息组织策略
明确沟通目标
有说明力的论据
组织信息内容
渠道策略
反馈策略
耐心倾听，不打断
避免自卫
表明态度

学习目标：

1. 理解并掌握沟通的基本概念和要素；
2. 掌握沟通的基本原则；
3. 描述沟通的类型；
4. 了解沟通过程中的障碍；
5. 掌握有效沟通的策略和技巧。



引例

马克思曾指出：“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”人与动物的根本区别在于人具有社会性，即每个人自出生起就要与周围的人建立起各种各样的社会关系，如同事关系、朋友关系等。在建立和维护社会关系网络的过程中，人们都需要与他人进行交流、分享与合作。沟通自然而然地成为人际交往、团队合作、组织管理中无所不在又必不可少的基本活动，它能帮助人们互相理解、消除隔阂、化解矛盾，实现情感交流、信息分享和分工协作。

打电话约定顾客，与某政府部门代表会谈，查阅报表，撰写年度工作报告；浏览地区经理提交的备忘录，为召开会议做心理准备，征求部下的意见，发表自己的看法；翻阅报纸，看政治、经济形势的发展状况……上述的每一种情况都是在进行“沟通”。通过这些日常情景，我们基本上可以了解“沟通”一词主要指的是人类传递或交流信息、观点、感情以及与此有关的交往活动。那么沟通到底是什么？沟通又是怎样具体定义的呢？

1.1 沟通的基本概念

1.1.1 沟通的定义

人们在日常生活中，除了保证每天 8 个小时的睡眠时间以外，其余 16 个小时中约 70%（11 个小时左右）都在进行着沟通行为。其中，高层领导者 80% 左右的时间用于沟通，中层管理者 70%左右的时间用于沟通，基层管理者 50% 左右的时间用于沟通。

美国心理学家沙赫特·斯坦利曾做过这样的实验：他以每小时 15 美金先后聘请了 5 位志愿者进入一个与外界完全隔绝的小屋，屋里除提供必要的物质生活条件外，没有任何社会信息侵入，以观察人在与世隔绝时的反应。结果，其中一个人在小屋里只待了 2 个小时就出来了，3 个人待了 2 天，最长的一个人待了 8 天。这位待了 8 天的人出来后表示，如果让他再在里面待一分钟，他就要疯了。实验证明，没有一个人愿意与其他人隔绝，人们都害怕孤独，需要与他人进行沟通。

由此可见，沟通是我们生活中必不可少的一部分。那么，什么是沟通？沟通到底是什么呢？我们又该如何准确地定义这一抽象化的名词呢？

“沟通”在英文中叫做“communication”。据考证，这个单词源于拉丁语的“communication”和“communis”，14 世纪在英文中写为“comynycacion”，15 世纪以后逐渐演变成现代词形。在英汉词典中的解释是“交流、交际、通信、传播、沟通”，也就是纯粹的信息交流。

对于什么是沟通，美国威斯康星大学的教授 F. 丹斯曾统计过人们关于“沟通”的定义，已达 126 种。其中主要包括以下几种。

《大英百科全书》中提到：“沟通就是用任何方式，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介交换信息的方法。”

《牛津大辞典》指出，沟通是“借着语言、文学形象来传送或交换观念和知识”。美国《哥伦比亚百科全书》指出，沟通是“思想及信息的传递”。

西蒙(Simon)认为，“沟通可视为任何一种程序，借此程序，组织中一成员将其所决定的意见或前提，传送给其他有关的成员”。

美国学者贝克认为，沟通是一个涉及思想、信息、情感、态度或印象的互动过程，沟通是组织的生命线，传递组织的发展方向、期望、过程、产物和态度。

美国著名传播学者认为，沟通是“将观念或思想由一个人传送到另一个人的程序，或者是个人自身内的传递，其目的是使接受沟通的人获得思想上的了解”。

英国著名传播学者丹尼斯·奎尔指出：沟通是人或团体主要通过符号向其他个人或团体传递信息、观念、态度或情感，沟通可以定义为通过信息进行的社会相互作用。

我国学者苏勇、罗殿军认为：沟通是信息通过一定符号载体，在个人和群体间从发送者到接收者进行传递，并获取理解的过程。孙健敏、徐世勇认为：所谓的有效沟通，就是指在恰当的时候及适宜的场合，用得体的方式表达思想和感情，并能被人正确理解和执行的过程。

浙江大学的魏江教授在《管理沟通——成功管理者的基石》中指出：管理沟通是指为解决具体的管理问题，由沟通者把某一信息(或意思)传递给客体或对象，以期取得其反应或反馈的整个过程。他在书中介绍了管理沟通的以下特点。

(1)沟通的信息以语言或文字的方式实现。

(2)沟通内容包括信息、情感、思想、观点和态度，内在表现为人际关系。

(3)沟通过程中心理因素发挥重要作用，沟通结果能改变人的行为。

(4)沟通中会出现两大障碍：信息失真和心理障碍。

本书综合古今中外学者的论述，从组织和个人的角度出发，将沟通定义为：为了特定目的，通过语言及各种媒介将信息、思想和情感在个人、群体或组织之间进行传递和交流的过程。按照这一定义，沟通包含以下基本含义。

(1)沟通是涉及两个及两个以上人的行为或活动。沟通的主客体都是人，人的主观能动性和创造性都反映在沟通活动中，这在某种程度上会影响沟通的作用。

(2)人与人之间的沟通不同于其他沟通过程，其特殊性就在于人与人之间是通过语言和其他媒介形式进行信息传递和思想交流。广义的语言既包括口头语言和书面语言，也包括作为“副语言”的表情语言和肢体语言等。

(3)沟通必须有内容，而且其内容必定是双方都能够接触、联系并相互产生影响的。沟通是双向的，是互为客体的，来而不往就不能产生积极的结果。

(4)沟通会出现特殊障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道的失真或错误，还由于人特有的心理障碍。即便是同一语言，人们也会诠释出不同的含义；对同一信息也可能有不同的看法和理解。

古希腊哲学家亚里士多德曾说过：“一个生活在社会之外的人，与人不发生关系的人，不是动物就是神。如果人完全脱离了人际交往、脱离了社会，人就不再是人，而成为动物。”沟

通是我们生活中时时刻刻都在发生的一种行为，没有了沟通，生活将不再是生活，人也将不再是人。只有不断进行沟通，才会产生人世间的喜怒哀乐。沟通对于我们的生活、工作、学习等各方面都是必不可少的。

案例 1-1

有沟通才有天堂

有一次，上帝问一只被囚禁在笼中的画眉：“你愿意到天堂去生活吗？”“为什么要去那里呢？”画眉问。“天堂宽敞明亮，不愁吃喝。”“可我现在也很好啊。我的吃喝拉撒，全由主人包办，风不吹头、雨不打脸，还能天天听见主人说话、唱歌。”画眉回答。“可是，你自由吗？”听了上帝的话，画眉沉默了。于是，上帝以胜利者的姿态，把画眉带到了天堂。他把画眉安置在翡翠宫里住下，便忙着处理各种事务去了。

一年后，上帝突然想起了画眉，便去翡翠宫看望它。他问画眉：“啊，我的孩子，你过得还好吗？”画眉答道:“感谢上帝,我活得还好。”“那么,你能谈谈你在天堂里生活的感受吗？”上帝真诚地问。画眉长叹一声，说：“唉，这里什么都好，只是没有人和我说话，这让我无法忍受。您还是让我回到人间去吧，哪怕还是在笼子里我也愿意，那才是我的天堂。”听了这话，上帝不禁大为感慨。

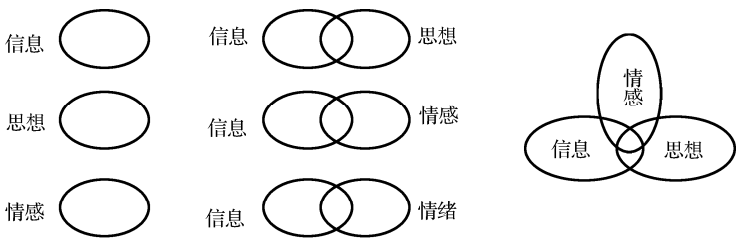
1.1.2 沟通的内容

沟通的内容主要包括中性的信息、理性的思想和感性的情感。中性的信息指的是在沟通过程中传递的数据、信息，能客观地反映现实世界的状况；理性的思想指的是在沟通过程中传递的价值判断，运用结构化、简明化的方式进行表达，体现逻辑的力量；感性的情感指的是在沟通过程中传递的情感、情绪，这些都是感性的，为中性的信息和理性的思想增添一些色彩或温度，或冷或热、或刚或柔、或明或暗地增强对方的理解和体验。

如图 1-1 所示，沟通内容可分为三类成分：信息、思想及情感。在沟通的过程中，这三类成分既可以单独出现，也可以相互结合，即双成分和多成分的形式，这是最为常见的沟通内容的体现。

事实上，沟通过程并不总是尽如人意，往往会出现以下几种情况。

(1)仅仅是简单的信息传递，其中缺乏思想、情感的交流和交换，导致沟通过于理性而缺乏感性，如公司建立员工制度之前，未征求员工意见，通知下放后强制要求执行。这让员工很容易产生抵触情绪。



(a) 单成分　(b) 双成分　(c) 多成分

图 1-1　沟通内容的三类成分

(2)信息准确传递之后，沟通双方对彼此的思想有了一定的了解，但却不懂得换位思考，情感上未产生共鸣，导致沟通失败。例如，商业谈判中，谈判双方对于谈判的目的和条件都已经十分了解，对彼此的思想观点也有所把握，却无法在情感上产生共鸣，各自不肯退让，导致谈判失败。

(3)信息准确传达，思想上也进行了交换，情感上也产生了共鸣，这样的沟通结果才是沟通双方都满意的。

单成分的沟通内容：简单的信息交流，让沟通过程无法得到完善，结果往往是失败的；思想上有所了解，却没有信息基础和情感交流，也不是成功的沟通；只是产生了情感的交流，却没有信息、思想的铺垫，沟通就变得过于感性而失去了应有的理性，也是站不住脚的。

双成分的沟通内容：信息传递已经发生，思想上也有所了解，却缺乏感性的成分而导致沟通失败；只有信息和情感的沟通，缺乏思想的交流，是没有达到足够深度的沟通；思想和情感的交流让沟通具备了感性成分，但却缺乏理性内容作为沟通的“证据”，沟通像是幻象，不现实。

多成分的沟通内容：只有在信息准确传递的基础上，沟通双方的思想进行了交流沟通，情感上产生了交换过程，才能做到完整的、成功的沟通。

1.1.3 沟通的内涵

沟通是人和人之间进行信息传递的一个过程。在沟通过程中，心理因素无论是对信息发出者还是对信息接收者都会产生重要影响，沟通的动机与目的也直接影响着信息发出者与接收者的行为方式。沟通过程可能是顺畅的，也可能会出现障碍。影响沟通效果的这些障碍既可能产生于心理，也可能源于不良的沟通环境。人们对于沟通的理解和认识各有千秋，以下是三种最为普遍的错误观点。

错误观点 1：沟通不是太难的事，我们不是每天都在进行沟通吗？

错误观点 2：我告诉他了，所以我已经和他沟通了。

错误观点 3：只有当我想要沟通时，才会有沟通。

这些错误观点多源于对沟通理解的片面性上。

持第一种观点的人认为，我们天天都与人打交道，这是家常便饭，难在何处？正是因为把沟通看得过于平凡而忽视了其复杂性和难度，在处理沟通问题时，容易简单化，没有充分准备，因而导致沟通失败。

持第二种观点的人认为，只要我已经告知对方了，就完成了沟通，至于对方是否理解了我的意思、产生怎样的结果似乎都与我无关。正是因为这种观点，导致生活、学习和工作中事与愿违的事情时有发生，基于这种情况的抱怨也随处可闻。殊不知沟通并不是单向的，而是双向的，只有在听众正确理解了你所传达的信息的含义时，才是真正意义上的沟通。

持第三种观点的人认为，只要我默不做声，就不存在沟通。事实上，我们知道沟通除了语言沟通，还有非语言沟通。当一位演讲者站在台上时，他并没有想传递“我感到紧张”这一信息，但观众从他紧张的神态中已经清晰地获得了这一信息。

因此，沟通的内涵应包括以下五个方面：想说的、实际说的、听到的、理解的、反馈的，如图 1-2 所示。

该模型中的“说”和“听”具有广泛的含义，分别指“说、做或传递的”，以及“听到、

看到或接收到的”。换句话说，在你“想说”到“实际说了”之间你会有所考虑，在此基础上做出必要的选择；而当你实际说了到听众听到时，听众会从其自身的角度出发去理解所听到的信息，然后做出反馈。理想的情况是，听众所反馈的其对该信息的理解恰好是你的初衷或所期望的，但现实往往会令人啼笑皆非。例如，在某高校召开的校长述职大会上，当各位正、副校长发言完毕，进入大会的第二项议题时，主持人以洪亮的声音说道：“我们接下来进入第二项议题，请各位校长下台就座。”话音刚落，会场一片哗然，其中的含义不言自明。这正好反映出“说者无意，听者有心”。因此，沟通并不像我们想象的那样轻而易举，相反，它是一门技巧性很强的学问。我们只有通过正确认识沟通，不断加强学习和训练，才能真正领略沟通的真谛。

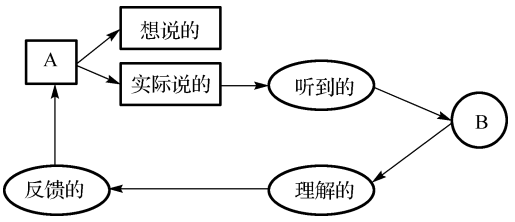


图 1-2　沟通的内涵

明确沟通的定义和基本概念，掌握沟通的内容不仅是信息，还包括情感和思想的成分。理解沟通的内涵，在这些前提条件都具备的情况下，形成对于沟通的正确认知，做一个合格的沟通者。

1.2　沟通的要素

一个完整的沟通过程包括了主体/发送者、编码、渠道（媒介）、解码、客体/接收者、反馈、噪声与背景。任何简单或复杂的沟通都遵循这个沟通过程的八要素模型。

根据管理沟通的要素分析，管理者要实现有效的沟通，就应该从管理沟通的八要素入手，系统全面地考虑管理沟通的策略。管理沟通的过程如图 1-3 所示。

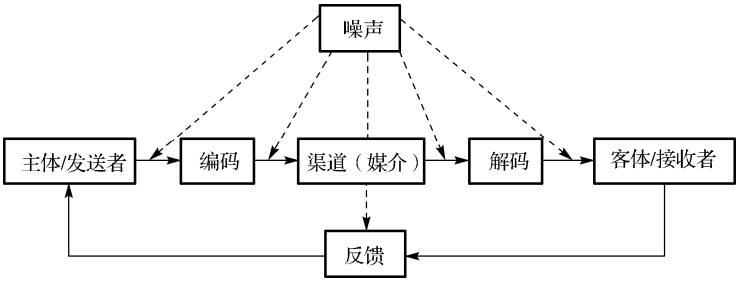


图 1-3　管理沟通的过程

1．发送者与接收者

个人之间的信息交流需要有两个或两个以上的人参加。在信息交流过程中，沟通的主体就是信息的发送者，他的功能是产生、提供用于交流的信息，是沟通的初始者，具有主动地位。而接收者则被告知事实、观点和被迫改变自己的立场、行为等，所以处于被动位置。发送者与接收者只是相对而言，这两种身份是否发生转换，取决于我们处于信息沟通模型中的位置。



知识链接 1-1

信息接收者是决定沟通是否可以顺利进行的关键。

美国一项调查研究统计数据显示：在美国大学里所做的任何一次授课，听课者中平均有20%的人想着有关男女之间的事情；20%的人想着有关社会上的事情；40%的人在神游；只有剩余的 20%的人在专心听讲。

2．编码与解码

编码是指发送者把自己的思想、观点、情感等信息根据一定的语言、语义规则翻译成可以传送的信号。解码就是接收者把所接收的信号翻译、还原为原来的含义。沟通的编码与解码过程是沟通成败的关键。完美的沟通，应该是发送者的信息经过编码与解码两个过程到达接收者后，接收者形成的信息与发送者发送的信息完全吻合。也就是说，编码与解码完全“对称”的前提条件是双方拥有类似的知识、经验、态度、情绪和感情等，如果双方对信息符号及信息内容缺乏共同经验，则容易缺乏共同的语言，那么就无法达到共鸣，从而使编码、解码过程不可避免地出现误差和障碍。

在剖析沟通的过程中，我们不会怀疑编码和解码的关键作用，但在实际沟通中，我们常常意识不到其重要性。因为成年的沟通主体基本都能娴熟地驾驭编码和解码的过程，因此这两个过程发生时速度很快，在很多情况下，人们意识不到这两个过程的发生。

一般来说，发送者和接收者在信息发送、接收以及编码、解码过程中应该充分考虑对方的文化背景、生活习惯等因素，这样才能尽量减少信息传递过程中出现的差异和障碍。



案例 1-2

秀 才 买 柴

话说大唐末年，正值兵荒马乱之时，物资奇缺。隆冬时节，有一个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖柴的人听不懂“荷薪者”(担柴的人)三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到秀才面前。

秀才问他：“其价如何？”卖柴的人听不懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。

秀才接着又说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”(意思是，你的木柴外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。)卖柴的人愣了半天，因为听不懂秀才的话，于是担着自己的木柴离开了。

在寒风中等着柴火烧的秀才也是好郁闷啊，心想：自己没说错啊。

由于不同的文化背景、知识基础，秀才所言在自己看来是十分明确地表达了自己的意思，而对于没有任何文化基础的卖柴人来说，要理解这位秀才的话却是难上加难。这就是信息发送者在进行编码时由于没有充分考虑信息接收者的文化背景、生活习惯等因素而导致的信息接收者无法对接收到的信息进行解码，从而不能理解所接收到的信息。

3．渠道

渠道是发送者把信息传递到接收者那里所借助的媒介。口头交流的渠道是声波，书面交

流的渠道是纸张，网上交流的渠道是互联网，面对面交流的渠道是口头语言与身体语言的共同表现。在管理活动中，对渠道的选择必须尽可能地符合信息的性质。例如，传达政府的工作报告，就不宜通过口头形式，而应采用正式文件作为渠道；邀请朋友吃饭，宜采用备忘录，如果采用正式通知的形式就显得不伦不类；而员工绩效评估结果的公布，如采用口头表达的形式就会失去其严肃性与权威性，这时宜用书面形式。

正确地选用恰当的渠道对有效的沟通十分重要。然而，在各种渠道中影响力最大的是面对面的沟通方式。因为它可以最直接地发出及感受到彼此对信息的态度与情感。因此，即使是在通信技术高度发达的美国，总统大选时，候选人也总是不辞辛苦地四处奔波去选民面前演讲。



案例 1-3

沟通与环境

有一条船在海上遇难了，留下了三位幸存者。这三位幸存者分别游到了三个相隔很远的孤岛上。第一个人，没有手机，只能高声呼救，但是在他周围一千米以内都没有人；第二个人，有手机但是已经受潮，他的家人虽然接到了他的电话却无法听清他的声音，发短信时又显示短信无法发送；第三个人，手机尽管也无法使用，但是他所在的孤岛上有一个灯塔，他爬上了灯塔，通过遮挡、变换灯光向外界发出求救信号。最终，第三个人被救援飞机发现而迅速获救。

由于渠道的不同，三位幸存者所传达出去的求救信息明显不同：第一位求救者的传递信息可以说是失败的，因为不存在信息接收者；第二位虽然拥有了信息接收者，但信息本身却出现了缺失，同样也是失败的，因为信息接收者不能接收到准确的信息；第三位求救者利用自己的智慧找到了合适而且有效的沟通信息传递渠道，并成功地进行了信息的准确传递，而且还将信息的编码结果形象化——求救信号，这也是此次沟通成功的原因之一。

4．背景

背景就是指沟通所面临的总体环境，这种环境可以是物质环境，也可以是非物质环境。任何形式的沟通都必然受到各种环境因素的影响。沟通的背景通常包括以下几个方面。

(1)心理背景。心理背景是指沟通双方的情绪和态度，它包括两方面内容：一是沟通者的心情和情绪；二是沟通双方的态度。

(2)社会背景。社会背景是指沟通双方的社会角色及其相互关系。不同的社会角色关系有着不同的沟通模式。上级可以拍拍你的肩头，告诉你要勤奋敬业，但你决不能拍拍他的肩头，告诉他要乐于奉献。因为对应于每一种社会角色关系，无论是上下级关系，还是朋友关系，人们都有一种特定的沟通方式，只有采取与社会角色关系相适应的沟通方式，才能得到人们的接纳。但是，这种社会角色关系也会成为沟通的障碍，如下级往往对上级投其所好，报喜不报忧等，这就要求上级能主动改变、消除这种角色预期所带来的负面影响。

(3)文化背景。文化背景是指沟通者的价值取向、思维模式和心理结构的总和。通常人们体会不到文化背景对沟通的影响。实际上，文化背景影响着每一个人的沟通过程，也影响着沟通的每一个环节。当不同文化发生碰撞、交融时，人们往往能比较明显地发现这种影响。

例如，由于文化背景的不同，东西方在沟通方式上存在着较大的差异，东方重礼节、多委婉，而西方重独立、多坦率；东方多是自我交流，重在心领神会，而西方很少有自我交流，重在言谈沟通；东方认为和谐重于说服，而西方认为说服重于和谐。这种文化的差异使得不同文化背景下的管理人员在沟通时遇到不少困难。

(4)物理背景。物理背景是指沟通发生的场所。特定的物理背景往往形成特定的沟通气氛。例如，在能容纳千人的大礼堂进行演讲与在自己的办公室高谈阔论，其气氛和沟通过程是大相径庭的。而在嘈杂的市场偶然听到一则小道消息与接到一个电话特意告知你一则小道消息，给你的感受也是截然不同的，前者显示出的是随意性，而后者体现的却是神秘感。



案例 1-4

哈佛教授的第三天

美国哈佛大学商学院有一位教授应邀去非洲，给当地的土著人讲课。为了表示对土著人的尊敬与友好，他西装革履、一本正经。可是当他一站上讲台，便自冒冷汗，是因为天热吗？并不是。原来土著人也以他们的最高礼仪在听这位教授讲课——不论男女，全部都一丝不挂地坐在那里，只带着项圈，私处也只是用树叶遮挡着。

第二天，为了入乡随俗，教授纠结、无奈之下，也只好一丝不挂地走上了讲台，只戴了项圈，私处也只是用树叶遮挡住。可是这一天也让他直冒汗。原来是土著人为了照顾一下这位教授的感受，总结并吸取了第一天上课的教训，全部都西装革履、一本正经地坐在那里，只有教授一个人光着身子站在讲台上。

直到第三天，双方才进行了很好的沟通，台上台下都西装革履、一本正经，教授在台上才不再冒汗。

5．噪音

噪音就是沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪音存在于沟通过程的各个环节，根据噪音的来源，可将噪音分成三种形式：外部噪音、内部噪音和语义噪音。

外部噪音来源于环境，它阻碍人们接收和理解信息。最常见的外部噪音就是谈话中其他声音的干扰，不过这里所说的外部噪音并不单纯指声音，它也可能指刺眼的光线和过冷或过热的环境。有时组织中人们之间不太友好的关系，如过于强调等级和地位的组织文化等也是影响有效沟通的“外部噪音”。

内部噪音发生在沟通主体身上，如注意力分散、存在某些信念和偏见等。

语义噪音是由人们对词语情感上的拒绝反应引起的，如许多人不喜欢听带有亵渎语言的讲话，因为他们认为这些词语是对他们的冒犯。

6．反馈

反馈就是将信息返回给发送者，并对信息是否被接受和理解进行核实，它是沟通过程的最后一个环节。通过反馈，双方才能真正把握沟通的有效性。在没有得到反馈之前，发送者无法确认信息是否已经得到有效的编码、传递和解码。反馈对于沟通效果的好坏而言是至关重要的。

如果反馈显示接收者接收到并理解了信息的内容，这种反馈称为正反馈，反之则称为负反馈。通过反馈，信息交流变成了一种双向的动态过程。在沟通过程中，反馈可以是有意的，也可以是无意的。例如，组织中的会议是个沟通的过程，与会人员可以通过提问或者质疑这种有意识的反馈表现出他们对会议内容非常关注或者有疑虑，也可以在会场上显得疲惫或精神不集中，用那种无疑问的神情与表情的流露反馈出他们对会议内容不感兴趣。反馈可以检验信息传递的程度、速度和质量。

获得反馈的方式有很多种，直接向接收者提问，或者观察接收者的面部表情，都可获得对方对传递信息的反馈。但只借助观察来获得反馈还不能确保沟通的效果，将观察接收者与直接提问法相结合，往往能够获得更为可靠和完整的反馈信息。



案例 1-5

厕所里的“对话”

一个周末，我到一家饭店去吃饭，一时内急上了一趟厕所。在厕所里，正当我解开裤子准备方便时，关着门的小间里传来了一个男人的问话:“喂，哥们，你好吗？”

我通常是不会在厕所里和其他男人搭话的，况且互相也都不认识，但是那天可能因为我事先喝了点酒，一反常态，我随口答道:“还好。”

正当我集中精力、全神贯注地准备要做我应当做的事情时，小间里的人又发话了:“哥们，那你待会想干些什么？”

我觉得这位老兄也真是有点友好过分，哪有这样在厕所里套近乎的呢？也许是他太想和别人说话了吧。于是我极不情愿地回答他:“直接回家。”

“你待会儿可以到我这里来一下吗？”

这下我明白我遇上了一个什么人了：要么是个神经病，要么就是个同性恋。我再也忍受不了这个人的骚扰，狠狠地回敬了一句:“无聊！请你别再烦我了！”

小间里的男人突然一言不发，我终于松了一口气，也正好方便完了。正要提起裤子时，小间里又传出了说话声:“对不起，我先挂了，我待会儿再给你打过去。这里有一个病态的人，总是在那里回答我的话……”我听到这话，顿时不想出去了。

我们了解了沟通的八要素之后，就可以试着运用沟通的八要素模型进行案例分析了。利用沟通的要素来分析沟通案例，能够及时准确地找到沟通的问题所在。

如图 1-4 所示，根据管理沟通的要素分析，给出了有效管理沟通的初步核验表。

- 你是否明确要实现和能实现的沟通目标
- 你是否掌握受众个体和组织的背景状况
- 你是否清楚个人和组织全部受众的需要
- 你是否组织好沟通过程中的所有相关信息
- 你是否清晰和有说服力地表达了你的观点
- 你是否选择了有效的沟通渠道和媒介
- 你是否为受众提供了必需的反馈渠道

图 1-4　有效管理沟通的核验标准

1.3 沟通的原则

要实现有效的管理沟通，人们必须遵守沟通的基本原则。只有遵守这些原则，人们想要传递的信息才能及时、准确、完整地被沟通客体所接收和理解，进而才能获得对方的理解、共鸣，问题才能得到有效解决。

1.3.1 尊重原则

根据著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论的内容，我们了解到，受尊重是人的高层次需求。心理学研究表明，除病态人格外，所有的人都有自尊心，都有受尊重的需求，都期望得到别人的认可、注意和欣赏。这种需求的满足，会增强人的自信心和上进心；反之则会使人失去自信，产生自卑，甚至影响其人际交往。因此，在沟通中首先要遵循相互尊重的原则。

尊重原则要求沟通双方讲究言行举止的礼貌，尊重对方的人格和自尊心，尊重对方的思想感情和言行方式。这里既包括要善于运用相应的礼貌用语，如称呼语、迎候语、致歉语、告别语、介绍语等，也包括遣词造句的谦恭得体、恰如其分，如多用委婉征询的语气，还包括平易近人、亲切自然的态度。当然，对对方的尊重不仅表现在沟通形式上，还表现在沟通中所交流的信息和思想观念上，要把对方放在平等的地位上，以诚相待，摈弃偏见，要讲真话。正如古人所说的：“以诚感人者，人亦诚而应。”尊重是相互的，沟通双方的相互尊重是成功沟通的前提。

1.3.2 完整性原则

沟通前先要明确沟通的目的，全面掌握信息。在沟通过程中，每个人都是基于自己已有的经验背景对当前的信息进行理解的。由于信息的发出者与接收者的经验背景存在差异，往往出现信息发出者所要表达的意思跟信息接收者理解到的意思之间出现差异的现象，因此，在沟通时，作为信息的发出者，必须做到以下几点。

⑴必须明确发出信息的目的是什么、沟通的意图何在，然后在此基础上全面系统地掌握信息，对传递的信息要有详尽的准备，尽可能地为信息接收者提供完整的信息。

⑵选择适宜的场所和沟通渠道，对整个沟通过程进行系统的思考、整体设计。

⑶要随时捕捉信息接收者的反馈信息，必要的时候进行针对性的提问，以了解对方的理解程度，确保沟通过程形成一个完整的环路。

1.3.3 准确性原则

当信息沟通所用的语言和传递方式能被接收者所理解时，这才是准确的信息，这样的沟通才有价值。沟通的目的是要使发送者的信息准确地被接收者理解，这看起来似乎很简单，但在实际工作中，接收者常常会对发送者非常严谨的信息缺乏足够的理解。信息发送者的责任是将信息加以综合，无论是笔录或口述，都要求用容易理解的方式表达。这要求发送者有较高的语言或文字表达能力，熟悉下级、同级和上级所用的语言，这样才能克服沟通过程中的各种障碍，而对表达不当、解释错误、传递错误给予澄清。

当然，在注意了准确性原则之后，沟通并不一定能正常进行，这是由于要注意的信息太

多，人的注意力有限，所以接收者必须集中精力，克服思想不集中、记忆力差等问题，才能够对信息有正确的理解。



案例 1-6

信息沟通时要准确传递

医生让一位得了慢性病的病人每天吃过晚饭后吃三粒药丸，这位病人却每天吃了 30 粒药丸，结果很快就把一大瓶药吃完了，又去医院里拿药。医生很惊奇地看着他说：“我不是给了你三个月的药量吗？为什么你这么快就回来拿药？”病人一脸无辜地说：“您不是让我每晚饭后吃 30 粒吗？一瓶药当然很快就吃完了啊。”医生顿时无言以对。

1.3.4 及时性原则

在沟通的过程中，不论是主管人员向下级沟通信息，还是下级主管人员或员工向上级沟通信息以及横向沟通信息，除注意准确性、完整性原则外，还应注意及时性原则。这样可以使组织新近制定的政策、组织目标、人员配备等情况尽快得到下级主管人员或员工的理解和支持，同时可以使主管人员及时掌握其下属的思想、情感和态度，从而提高管理水平。

在实际工作中，信息沟通常因发送者不及时传递或接收者的理解、重视程度不够，而出现事后信息，或从其他渠道了解信息，使沟通渠道起不到正常的作用。当然，信息的发送者出于某种意图(如物价上涨时，调整员工的心理承受力)而对信息交流进行控制也是可行的，但在达到控制的目的后应及时进行信息的传递。

1.3.5 主动原则

主动原则是指个体按照自己设置的目标行动，而不依赖于外力推动的人格特质和行为品质。人的本质是主动而非被动的，个人行为更多取决于自身的抉择，而不是外在的环境。积极主动的人理智胜于冲动，他们会慎重思考，选定价值观并将其作为自己行为的内在动力，他们能够营造有利局面，使事情按照自己的意图发展；而消极被动的人则相反，他们感情用事，易受环境或条件作用的驱使。

具体来看，可以在以下几个方面培养积极主动的态度和行为习惯：

(1)应秉持主动与他人交流信息、思想、情感等的沟通理念与为人处世的风格；

(2)应对沟通过程中存在的阶段性问题、达成的阶段性共识进行总结，并与沟通对象进行分享，进一步巩固共识，为下一阶段沟通的有效进行提供保障；

(3)应事先对沟通客体进行分析，了解他们的利益需求，并在沟通中不断地假设、观察、追问以发现对方的需求，从而主动提供支持以满足其需求，拉近双方距离；

(4)应密切注意沟通对象的细节表现，根据对方细微的行为特征，不断调整自己的沟通方式以达到最佳的沟通状态，从而保证沟通的时效性。

1.3.6 信息对称原则(5W1H 原则)

信息对称是指沟通双方所掌握的沟通信息是完全的、一致的，即传递的信息是完全的和精确对称的。

(1)信息的对称性就是要求信息发送者所编码的信息能够被接收者完全接收，即信息在传播与接收过程中基本不改变原意或不偏离原意。信息对称原则要求在沟通过程中以事实为基础，采用“观点+理由+事实”的表达方法，客观地陈述所发生的事实，用数据和事实去沟通。

例如，小李是三好学生(观点)，理由有三：其一，他学习好；其二，他思想好；其三，他身体好。具体事实是：他学习好，发表高水平论文十多篇，连续三年获得国家奖学金；他思想好，被评为优秀共产党员；他身体好，每天坚持锻炼身体，获得学校游泳冠军。

(2)信息的完全性就是要求沟通者提供的信息是真实的、全面的，即不存在信息欺骗行为，并且要向沟通客体提供 5W1H(Why、What、Where、When、Who、How)六个方面的全面信息，不要让对方去猜测。

什么是 5W1H 原则？1932 年，美国政治学家拉斯韦尔提出“5W 分析法”，后经过人们不断运用和总结，逐步形成了一套成熟的“5W+1H”模式。5W1H 分析法，也称六何分析法，是一种思考方法，也可以说是一种创造技法。在企业管理、日常工作生活和学习中得到广泛应用。

具体内容如下：

① Why——为什么干这件事？(原因)

② What——怎么回事？(对象、目标)

③ Where——在什么地方执行？(地点)

④ When——什么时间执行？什么时间完成？(时间)

⑤ Who——由谁执行？(人员)

⑥ How——怎样执行？采取哪些有效措施？(方法)

以上六个问题的英文第一个字母为 5 个 W 和 1 个 H，所以简称 5W1H 工作法。运用这种方法分析问题时，先将这六个问题列出，得到回答后，再列出一些小问题，又得到回答后，便可进行取消、合并、重排和简化工作，对问题进行综合分析研究，从而产生创造性的设想或决策。

1.3.7 问题导向原则

问题导向原则是指沟通应以解决问题和达成目标为出发点和工作重点。有效沟通应该有明确的目标，即为了获得理解与解决目前存在的问题，达成一致的协议和妥协。在这种原则下，问题就相当于沟通的目标，有了明确的沟通目标，沟通才能更有效地进行下去。在问题导向的沟通过程中，沟通双方的目的性都很强，沟通内容的条理也很清晰，一般很少出现突然的沟通中断的尴尬状态。

问题导向原则还应体现出“对事不对人”，这就要求在沟通过程中应学会克制情绪，不搞人身攻击，不轻易下结论，从解决问题的角度来考虑沟通的策略。

1.3.8 非正式组织策略性运用原则

非正式组织策略性运用原则的意思是，只有当主管人员使用非正式组织来补充正式组织的信息沟通时，才会产生最佳的沟通效果。非正式组织传递信息的最初缘由，是出于一些信息不适合由正式组织来传递。所以，在正式组织之外，应该鼓励非正式组织传达并接收信息，以辅助正式组织做好组织的协调工作，共同为达到组织目标而努力。

一般来说，非正式渠道的消息对完成组织目标也有不利的一面。小道消息盛行，往往反映了正式渠道的不畅通。因此，加强和疏通正式渠道，在不违背组织原则的前提下，尽可能通过各种渠道把信息传递给员工，是防止那些不利于或有碍于组织目标实现的小道消息传播的有效措施。

1.4 沟通的类型

由于沟通的复杂性以及在现实生活中沟通主体、客体、媒介、形式、环境等具体因素的多样性和可变性，沟通可以根据不同的划分标准，分为不同的类型。

1.4.1 正式沟通与非正式沟通

根据沟通渠道产生方式的不同，可以把管理沟通划分为正式沟通与非正式沟通。

1．正式沟通

正式沟通是指组织中依据规章制度明文规定的原则进行的沟通，如组织与组织之间的信函来往，组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换，以及组织正式颁布的法令、规章、公告等。按照信息流向的不同，正式沟通可分为上行沟通、下行沟通与横向沟通。

⑴上行沟通。上行沟通主要是指组织成员通过一定的渠道与管理决策层所进行的信息交流。它有两种表达形式：一种是层层传递，即依据一定的组织原则和组织程序逐级向上反映；另一种是越级反映，即减少中间层次，让决策者和组织成员直接对话。在日常的组织管理中，常表现为下级对上级的请示、申诉意见、提供建议等。

上行沟通的优点是：员工可以直接把自己的意见向领导反映，从而获得一定程度的心理满足；管理者也可以利用这种方式了解企业的经营状况，与下属形成良好的关系，提高管理水平。

上行沟通的缺点是：在沟通过程中下属因级别不同而产生心理距离，形成一些心理障碍；下属害怕“穿小鞋”，受打击报复，不愿反映意见；同时上行沟通常常效率不佳，有时特殊的信息因素，经过层层过滤，导致信息曲解，出现适得其反的结局。

⑵下行沟通。下行沟通是指组织中信息从较高层次流向较低层次的一种沟通，也可以理解为企业的领导对员工进行的信息传递与交流。下行沟通是传统组织内最主要的沟通渠道，一般体现为上级给下级发布的指示、命令、规章制度、工作程序、方针目标等，是组织中上级使下级了解其意图、统一思想与行动的一种重要渠道。

下行沟通的优点是：它可以使下级主管部门和团体成员及时了解组织的目标和领导的意图，增加员工对所在团体的向心力与归属感；它也可以协调组织内部各个层次的活动，加强组织原则性和纪律性。

下行沟通的缺点是：如果这种渠道使用过多，上级会在下属中造成高高在上、独裁专横的印象，使下属心理产生抵触情绪，影响团体的士气。此外，由于来自最高决策层的信息需要经过层层传递，容易被耽误、搁置，有可能出现信息曲解、失真的情况。

比较而言，下行沟通比较容易，居高临下，甚至可以利用广播、电视等通信设施；上行

沟通则困难一些，它要求基层领导深入实际，及时反映情况，做细致的工作。一般来说，传统的管理方式偏重于下行沟通，管理风格趋于专制；而现代管理方式则是下行沟通与上行沟通并用，进一步强调信息反馈，增加了员工参与管理的机会。

(3)横向沟通。横向沟通指的是在组织系统中层次相当的个人及团体之间所进行的信息传递和交流。在企业管理中，横向沟通又可具体地划分为四种类型：企业决策层与工会系统之间的信息沟通；高层管理人员之间的信息沟通；企业内各部门之间的信息沟通与中层管理人员之间的信息沟通；一般员工在工作和思想上的信息沟通。

横向沟通具有很多优点：可以使办事程序、手续简化，节省时间，提高工作效率；使企业各个部门之间相互了解，有助于培养整体观念和合作精神，克服本位主义倾向；增加职工之间的互谅互让，培养员工之间的友谊，满足职工的社会需要，使职工提高工作兴趣、改善工作态度。

总体来说，组织中下行沟通较多，且较为正式。横向沟通是最普遍的也是最受大家欢迎并习以为常的。这是因为，在组织中，每个人都需要有归属感并且得到认同，在这种心理需要的作用下，同事之间的沟通不仅是一种工作上的需要，更是各自情感的需要。对组织来说，横向沟通的畅通无阻也是凝聚力形成和保持的重要因素。但是，在绝大多数组织当中，由于上级对下级的重视不够、员工的工作传统以及规章制度不完善、良好沟通氛围的缺乏等原因，上行沟通较为薄弱，影响了管理沟通的整体效果。



知识链接 1-2



联系板原则

综上所述，正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的信息、文件的传达和组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点是：由于依靠组织系统层层的传递，所以比较刻板，沟通速度慢。

2．非正式沟通

非正式沟通是指以一定的社会关系为基础，与组织内部明确的规章制度无关的沟通方式。与正式沟通不同，其沟通对象、时间及内容等各方面内容，都是不经过计划的、难以辨别的。非正式沟通的最大特点是具有偶发性和随机性，它的不可预知性很强，因此，会给管理者造成很多困难。所以，非正式沟通在管理沟通中占据着不可忽视的地位和作用。

传闻和小道消息是非正式沟通的两个主要形式。所谓“传闻”和“小道消息”是不按组织结构中正式的沟通系统传达消息，而是让消息在组织结构中任意流动。非正式沟通的信息传递主要有四种类型：单串型、饶舌型、概率型、密集型，如图 1-5 所示。

(1)单串型：即通过一连串的人把消息传播给最终的接收人，但这种情况较为少见。

(2)饶舌型：即信息由一个人告诉其他所有人，A 是非正式沟通中的关键人物。

(3)概率型：即信息由一个人随机地传给某几个人，再由这些人传递给其他人，并无一定的中心人物或选择性。

(4)密集型：即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由其转告若干人，而且有某种程度的弹性，如图 1-5 中的密集型，A 与 F 就是两个中心人物，代表两个集群的“传播站”。

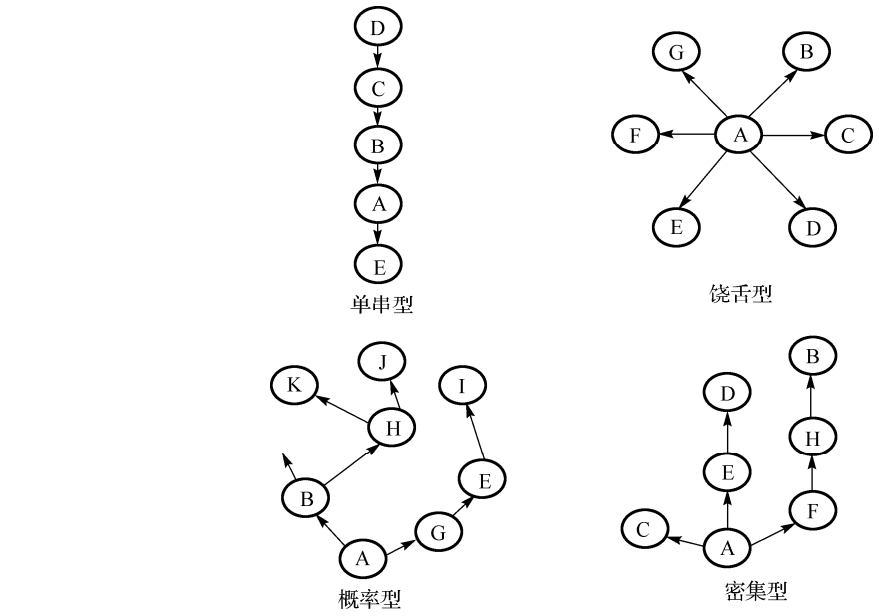


图 1-5　非正式沟通形态图



案例 1-7

旁 敲 侧 击

宋朝时，宋太祖对一位大臣说:“鉴于你对国家作出的贡献，我决定升你做司徒(古代官职)。”这位大臣等了好几个月也不见任命书下来，心里十分焦急，可是又不能当面向皇帝询问，因为这会伤及皇帝的面子问题，但是如果不问的话，升官的事情就可能这样告吹了，这可怎么办才好?

大臣有一天故意骑了一匹奇瘦的马从宋太祖面前经过，并惊慌下马向皇帝请安。宋太祖就问:“你的马为什么如此之瘦？”那个大臣回答:“我答应给他一天三斗粮，可实际上我却没有给他吃那么多。”

宋太祖马上明白了这个大臣的意思，第二天就下旨任命这个大臣为司徒。

1.4.2　语言沟通与非语言沟通

根据沟通发生的信息载体不同，可以将管理沟通划分为语言沟通和非语言沟通，如图 1-6 所示。

1．语言沟通

语言沟通建立在语言文字的基础上,它可细分为口头语言沟通和书面语言沟通两种形式。按照其发生的不同方式，口头语言沟通又可细分为演说、交谈、访谈、谈判、小组会议、大型会议以及小道消息传播；书面语言沟通又可细分为正式文件、备忘录、信件、公告、内部期刊、规章制度及任何传递书面文字或符号的手段。

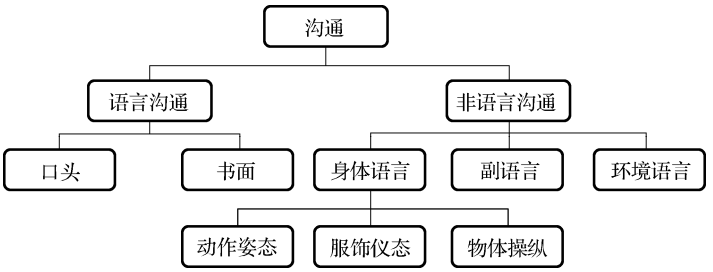


图 1-6　语言沟通与非语言沟通

(1)口头语言沟通。绝大部分的信息都是通过口头传递的。口头语言沟通的方式十分灵活多样，它既可以是两人间的娓娓深谈，也可以是群体中的雄辩舌战；既可以是有备而来，也可以是即兴发挥。

口头语言沟通是所有沟通形式中最直接的方式。它的优点是：快速传递和及时反馈。此外，在面对面的沟通中，往往伴有手势、体态与表情，可以使沟通双方直接进行情感交流，增加亲切感，提高沟通的效果。但是，口头语言沟通也有缺陷。信息从发送者开始的一段接力式的传送过程中，存在着巨大的失真的可能性。每个人都以自己的偏好增删信息，以自己的方式诠释信息，当信息经过长途跋涉，最后到达终点时，其内容往往与最初的含义存在着重大的偏差。

案例 1-8

林肯的幽默

一天晚上 12 点，有一个想投机取巧的政客给林肯打电话:“总统先生，我听说咱们的税务局局长刚刚去世了，您看我可不可以顶替他的位置？”

林肯说:“如果殡仪馆同意的话，我当然没有意见!”

林肯利用语言幽默，巧妙地拒绝了这位政客的请求。口头语言往往会产生这样的效果，由于理解方式的不同而导致所理解的含义出现偏差，口头语言沟通也因此更具有多样化，这也是书面语言所缺乏的。

(2)书面语言沟通。书面语言沟通是指借助文字进行的信息交流。书面记录具有有形展示、长期保存、有法律保护依据等优点。一般情况下，发送者与接收者双方都拥有沟通记录，沟通的信息可以长期保存。如果对信息的内容有疑问，过后的查询是完全有可能的。对于复杂或长期的沟通来说，这点尤为重要。因此，书面语言沟通显得更加周密、逻辑性强、条理清楚。书面语言在正式发布之前应该反复修改，直至对方满意。书面语言沟通的内容易于被复制，这对于大规模的沟通来说，是一个十分重要的条件。

但是，书面语言沟通也有自己的缺陷。相对于口头语言沟通而言，书面语言沟通耗费时间较长，也不能及时提供信息反馈，而口头语言沟通能使接收者对其所听到的东西及时提出自己的看法，书面语言沟通缺乏这种内在的反馈机制。

(3)电子沟通。电子沟通是指通过互联网、电子邮件、即时通信软件等信息手段进行沟通。电子沟通的速度快，效率高，可以实现多方位的沟通，时间和空间跨度大，但是却难以得到及时反馈，受硬件条件的限制较大。

通常来说，在管理工作中，口头沟通和书面沟通一直都是必不可少的沟通方式，而电子沟通是近几年来才开始日益流行、迅速发展并受人关注的沟通类型，有着良好可观的发展前景。



知识链接 1-3

电子邮件的利弊

通过电子邮件，发送者和接收者利用书面文字进行交流，只是这些文字出现在他们的个人电脑屏幕上，而不是纸张上。在商务领域，电子邮件广泛使用，以至于形成了所谓的“电子邮件礼仪”。例如，要在信息上加上标点；不要闲谈，少说废话；理解的事情不要装作不理解；注重拼写和格式。

不幸的是，电子邮件使用的增加伴随着电子邮件的滥用，例如，一些雇员利用电子邮件进行性骚扰，或者利用公司的电脑和网络开展自己的生意。为避免各种形式的电子邮件的滥用，管理者需要制定一项明确的决策，详细说明在什么情况下应该使用电子邮件，什么情况下禁止使用，并把这一决策向所有成员清晰地传达。同时，管理者需要说明一旦发现违反决策者，将采用何种办法进行处理，以及由此带来的后果。

2．非语言沟通

非语言沟通是指除语言沟通以外的各种沟通方式，一般是通过媒介而不是讲话或文字来传递信息。美国心理学家艾伯特·梅拉比经过研究认为：在人们沟通中，发送的全部信息中仅有 7%是由语言来表达的，而 93%的信息是由非语言来表达的。非语言沟通的内涵十分丰富，熟为人知的领域是身体语言沟通、副语言沟通、物体的操纵等。

(1)身体语言沟通。身体语言沟通一般通过动态无声的目光、表情、手势语言等身体动作或者静态无声的身体姿势、空间距离及衣着打扮等形式来实现沟通。

人们首先可以借助面部表情、手部动作等身体姿态来传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或意图。例如，在一个你最忙碌的时刻里，有位职员来造访，与你讨论一个问题。在你和他把问题解决之后，这位职员仍站着不走，并把话题转向社会时事。在你的心里，很希望立即终止这个讨论而继续工作，可是在表面上，你却表现得很礼貌、专注地听着，然后，你把椅子往前挪了一下，并坐直了身子整理你桌上的公文。不管这些举动是无意的还是故意的，它们都刻画出你的感觉并暗示这位职员“该是离开的时候了”，除非这位职员没有感觉或太专注于自己的话题，否则谈话很可能因缺乏彼此间的默契而结束。任何身体上的行动都会把一些信息传达给接收者，但是，我们必须根据过去接触各种不同类型的人物的经验，而不是根据眼前的情况来对人下定论，以免造成错误。沟通者的服饰往往也扮演着信息发送源的角色。换句话说，接收者无意识地给各种服装归结了某些定型的含义，然后按这些认识对待不同的穿戴者。例如，某学者认为，黑色雨衣会给有抱负的男性管理者带来不利影响，同时他强烈反对女性管理者穿厚运动衫。



案例 1-9

无 赖 吃 饭

一个人走进饭店要了酒和菜，吃罢饭后摸了摸口袋突然发现忘了带钱，便对饭店老板说：

“店家，今日忘了带钱，改日一定送来!”饭店老板连声说“不碍事，不碍事”，并恭敬地把这个人送出了门。

这个过程被一个无赖看到了，他也走进饭店，要了酒和菜，吃完饭后摸了一下口袋，然后对饭店老板说:“店家，今日忘了带钱，改日一定送来!”

谁知，饭店老板脸色骤变，揪住这个无赖，非要剥了他的衣服不可。

无赖不服，说:“为什么刚才那人可以赊账，我就不行？”

饭店老板说:“人家吃菜，筷子在桌子上找齐，喝酒一盅盅地筛，斯斯文文，吃罢掏出手绢揩嘴，是个有德行的人，岂能赖我几个饭钱？你呢？筷子往胸前找齐，狼吞虎咽，吃上瘾来，脚踏上条凳，端起酒壶直往嘴里灌，吃罢用袖子揩嘴，分明是个居无定室、食无定餐之徒，我岂能饶你？”

饭店老板的一席话，说得无赖哑口无言，只得留下外衣，狼狈而逃。

(2)副语言沟通。副语言沟通是通过非语言的声音，如重音、声调的变化、哭、笑、停顿等来实现的。心理学家称非语言的声音信号为副语言。最新的心理学研究成果揭示，副语言在沟通过程中，起着十分重要的作用。一句话的含义往往不仅决定于其字面的意义，而且决定于它的弦外之音。语音表达方式的变化，尤其是语调的变化，可以使完全相同的一句话具有完全不同的含义。例如，一句简单的口头语“真棒”，当音调较低、语气肯定时，它表示由衷的赞赏；而当音调升高、语气否定时，则完全变成了刻薄的讥讽和幸灾乐祸。

(3)物体的操纵。除了运用身体语言外，人们也可通过对物体的运用和对环境的布置等手段进行非语言的沟通。下面是一个很自然地利用手头之物表明一个非语言观点的例子：一位车间主任在工长讲话的时候，心不在焉地拾起一小块碎砖。他刚一离开，工长就命令全体员工加班半小时，清理车间卫生。实际上车间主任对清理卫生一字未提。再比如，在日常生活中，我们不难发现，秘书们常常给办公场所增添了个人格调。专业人员和管理人员的办公室一般是严肃的，但是秘书们的办公桌通常被鲜艳的颜色、特殊的陈列品、挂在墙上的明信片和宣传画等纸张所包围。透过这些装饰，我们对秘书的性格、特征会产生一个初步的认识。

1.4.3 单向沟通与双向沟通

根据沟通时是否出现信息反馈，可以把沟通分为两种：单向沟通和双向沟通。

1．单向沟通

单向沟通是指信息朝着一个方向全过程传递。信息发送者与信息接收者之间的地位不发生变化。这种沟通的特点是速度快、程序好、无反馈、无逆向沟通，但接收率低，接收者容易产生挫折、埋怨和抗拒心理。

严格来讲，单向沟通并不属于真正意义上的沟通，没有反馈，效果显然不理想。但不能因此就否定单向沟通，由于其传递速度快，传播范围广，传递模式简单的特点，在规模较小的组织或特定组织中，单向沟通十分重要，甚至占据主导地位。例如，军队系统的沟通中，单向沟通模式被普遍采用，主要适应其快速反应和迅速行动的特点。

2．双向沟通

双向沟通是指信息发送者与信息接收者之间的地位不断发生变化，信息在两者之间反复变换传递方向的一种沟通模式。这种沟通的特点是速度慢、气氛活跃、有反馈、接收率高，接收者能表达意见，人际关系较好。但信息发送者有一定的心理压力，因为要随时准备接收信息接收者的反馈意见，许多时候甚至是一种批评或建议。

双向沟通在组织沟通中十分重要，这主要是基于沟通有反馈、交流等目的。在组织中，面对面交流、电话交谈、小组会议、电子邮件、可视会议等都是典型的双向沟通模式，能很好地实现信息资源共享。

在企业管理中，单向沟通与双向沟通各有不同的作用，如表 1-1 所示。

表 1-1　单向沟通与双向沟通的比较

项　　目	比　　较
时间	双向沟通比单向沟通耗费更多的时间
信息准确度	双向沟通中，信息发送与接收的准确性大大提高
沟通者的自信度	双向沟通的接收者产生平等感和参与感，增加自信心和责任心，双方都比较相信自己对信息的理解
满意度	双向沟通的双方对沟通过的满意度一般更高
噪声	双向沟通中与主题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪声比单向沟通要大得多

一般情况下，在强调工作速度和工作秩序，或者执行例行公务时，宜用单向沟通；在要求接收者接收的信息准确无误时，或处理重大问题和做出重要决策时，宜用双向沟通。

双向沟通与单向沟通相比，在处理人际关系和加强双方紧密合作方面有着更为重要的作用。因而，现代企业的沟通，也越来越多地从单向沟通转变为双向沟通。因为双向沟通更能激发员工参与管理的热情，有利于企业的发展。

1.4.4　其他沟通类型

1．自我沟通

自我沟通是指人的思想、情感以及看待自己的方式。你是唯一的发送者和接收者，信息由思想和情感构成，大脑是渠道，使所思所想时刻发生改变。

2．人际沟通

人际沟通是指人和人之间所进行的信息和情感的传递与交流。人际沟通在形成组织规范、协调人际关系、实现组织目标和加强组织领导方面是一个举足轻重的因素。

3．群体沟通

群体沟通是指组织中两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了达到基于其各自目的的群体特定目标而组成集合体，并在此集合体中进行交流的过程。群体沟通具有维持群体、评价和指引成员思想和行为，以及限制成员思想和行为的功能。

4．跨文化沟通

当我们谈论文化时，我们是指共有一套规范、价值观和象征的人群。跨文化沟通，即两个或两个以上来自不同文化背景的人在任何时候相互作用而产生的沟通。

1.5 沟通的障碍

沟通中的种种因素会阻碍信息的表达，引起我们对沟通信息的误解从而导致沟通不畅，甚至无法交流。本书中将各种交流不畅的现象统称为沟通障碍。

1.5.1 沟通中的障碍

从信息发送者到信息接收者的沟通过程并非都是畅通无阻的，其结果也并非总是如人所愿。相反，由于上述诸多沟通要素的存在，致使沟通过程中出现了各种障碍，主要包括以下几个方面。

1．发送者对信息表达的障碍

发送者要把自己的观念和想法等信息传递给接收者，首先必须通过对信息的整理，使之变成双方都能理解的信号，即把要传达的信息表达出来，并且表达清楚。在这方面主要出现的障碍有以下几种。

⑴语言障碍。发送者与接收者如果语言不通，会给沟通造成很大的障碍。同一种语言，由于理解差异也会产生障碍，或者表达欠清晰，或者未能正确理解信息的含义。有时虽然没有发生错误的理解，但由于脱离了沟通时的语言情境，也会产生障碍。

语言不是客观事物的实体，而是通过人的思维反映客观事物的符号，它与事物之间只存在间接的关系。加上客观事物和人的思想意识的复杂多变，语言的表达范围和人的语言与文字又是多义的，对不同的现象会产生不同的意思、不同的理解，从而引起误会与错译。例如，我国的“麻雀”是鸟，但这两个字在日本就是麻将，麻雀点就是赌博场所。一些行业用语、技术用语等对外行人来说，往往会被理解成大不相同的含义，成为有效沟通的障碍。

⑵社会环境和知识经验的局限。发送者只是在自己的知识经验范围内进行编码，同样，接收者也只能在他们自己的知识经验范围内进行解码，他们的范围交叉区就是双方的共同经验区，在这个区域内信息很容易被传达和接收。如果沟通双方没有共同经验区，就无法沟通信息，因为接收者不能解码和理解信息的含义。所以，信息沟通往往会受到知识和经验的局限，只有存在共同经验区的人们才能进行有效的沟通。

⑶信息发送者的信誉不佳。信息之所以不被接收者重视，常常是因为接收者对发送者的能力或人品、经验等不信任，甚至厌恶。所谓不可信的信息从字面上解释就是不相信这些信息是真实的。信息发送者要使他人相信，就必须要接受信息接收者长期的考验，在与人交往中努力做到“言必信”，形成良好的信誉。

⑷信息来源的问题。管理者在向下属发送信息时一般会对信息进行特殊处理，而这些分解与处理往往会影响接收者对信息的准确理解。此外，管理者为了维护自己的权威，有时也把控制信息作为一种必要的手段来使用。例如，在一次销售会议上，销售部经理认为没必要把所有有关客户的信息全部告诉销售主管，后来销售主管知道了这个信息后，他可能会做出以下解释：经理希望自己与这些顾客联系；经理不愿意全力帮助我开发这些客户；经理记忆力不好，忘记了等。

(5)沟通技能障碍。个体在沟通能力上存在较大的差异，这种差异会极大地影响沟通的效果。沟通技能的差异有些是源于教育和训练水平的不同，而有些则源于个人的人格特征。

(6)选择性过滤。在管理层沟通中，选择性过滤信息常常会引起沟通障碍。为了避免这种现象的出现，在沟通时应注意：理解信息过滤问题为何会发生，信息过滤问题的发生全在于发送者本身，发送者通常不站在接收者的立场考虑问题，发送者通过限制接收者的信息通道来源以保护自己的权利或者发送者怀疑接收者对某些信息不感兴趣；发送者必须决定要求接收者理解什么信息，应该给予接收者足够的有关信息，要相信接收者能正确地运用信息，但注意不要使信息超载。

(7)错猜。错猜是指人们的思想里往往存在着某种偏见或某些先入为主的观念。接收信息的人只听到他自己想要听的话，就想当然地理解别人的话，从而对收到的信息做出错误的猜测。如果信息接收者已有某种偏见或某种先入为主的观念，这就更容易形成沟通障碍了。

2．接收者对信息理解的障碍

在沟通过程中，接收者接收信息后，进行解码，变成对信息的理解。在这一过程中，也常常会出现一些障碍。

(1)知觉的选择性障碍。接收信息是知觉的一种形式，由于人们知觉的选择性，往往习惯于接收某一部分信息，而忽略其他信息，使沟通信息打上了个人的烙印。由于不同的员工所感兴趣的内容不同，以至于他们每个人所接收到的信息也是不尽相同的，这就是人们的知觉的选择性。显然，这种知觉的选择性对于完整的信息传递是不利的。



案例 1-10

例如，在一次全公司大会上，总经理介绍了公司明年的计划。小王只接收到“明年 1 月份开始加工资 10%”的信息，小陈只接收到“明年全年要完成销售额 2 亿元”的信息，而老郑只接收到“明年 7 月份公司有一批优惠房要出售”的信息。有一幅漫画最恰当不过地说明了这个问题：对于同样的一个“O”，数学家说它是一个圆，运动员说它是一个球，而画家却说它是一轮明月。

这一类障碍也叫经验障碍，产生这种障碍的根本原因是前面提到的知识经验的局限，即信息接收者和信息发送者之间如果不存在共同的经验区，是无法进行沟通和信息交流的(如图 1-7 所示)。

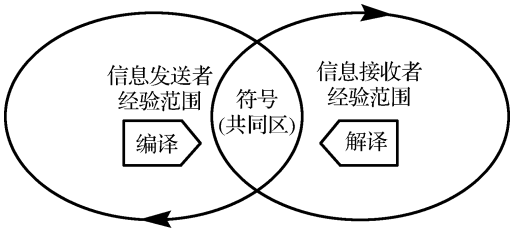


图 1-7　沟通的经验共同区

拥有经验的沟通者要克服经验障碍，要对自己拥有的经验有一个正确的认识。经验是个人所拥有的，不是每个人都有同样的经验。经验是基于之前某一段时间的经验，可能现在这个时期不再适用。经验是宝贵的财富，但不能被经验所困，进而否定创新和变革的想法，使经验成为沟通的障碍。

(2)接收者的理解差异和曲解。接收者往往会根据个人的立场和认识解释其所获得的信息。基于个人的社会环境、生活背景和思想愿望的不同，人们对同一信息的理解将有所差异。即使是同一个人，由于其接收信息时的情绪状态不同，或者场合不同，也可能对同一信息有不同的解释，所采取的行动也会不相同。

心理学家哈维和克拉普等人通过试验，得出了以下结论：第一，如果接收者从不太可信的来源得到一个比他原来期望好一些的坏消息，他会重视这一来源；第二，如果这个消息同原来期望的一样坏，他就会不太重视这一来源；第三，如果得到的消息比原来期望的更坏，他就会更不重视这一来源。



案例 1-11

空姐的尴尬

在宽敞明亮的机舱内，笑容甜美的空姐小李推着餐车缓慢走来，她一边送餐，一边询问："先生，您是吃饭，还是吃面？"生性爽直的王先生回答："要米饭。"空姐接着扭头问另一位邻座的刘先生："先生，您要饭，还是要面？"刘先生愣了一下，面带愠色大声回道："要饭！"语音刚落，周围的乘客便哗然失笑道："我们也要饭！"见此情景，李小姐的脸颊上顿时浮现出尴尬的表情……

这个案例告诉我们，沟通中由于发送信息者表达不当，或接收信息者对语义理解的差异和沟通方式差异等都有可能导致沟通障碍，从而影响沟通的效果。

(3)信息过量。过量的信息也会导致沟通障碍。现代组织中，大多数管理者都抱怨自己被淹没在"文山会海"之中，这样做的结果是，他们会对信息变得麻木起来，不能及时做出反应，而这必然会影响沟通的效果。

3．组织内部固有的障碍

组织的结构以及文化，也会影响组织内部沟通的效果。

(1)组织结构不合理引起的沟通障碍。组织结构过于庞大，常常会导致严重的沟通障碍。组织结构设置不合理，各部门职责分配不清楚、分工不明、多头领导等，都会影响组织沟通的效率。

(2)组织气氛不和谐。组织的气氛对信息接收的程度也会产生影响，信息发自一个相互高度信赖和开诚布公的组织，它被接收的可能性要比来自那些气氛不好、相互猜忌和提防的组织大得多。此外，命令和请示是否拘于形式，也会影响信息被接收的程度。这将是一个难以克服的障碍。

4．反馈不足

所谓反馈，是指接收者给发送者一个信息，告知信息已收到以及理解信息的程度。反馈的目的是证实信息。反馈不足可能会产生以下两个方面的问题。

(1)发送者可能发出第二次信息。由于没有收到反馈信息，发送者往往会重复发送第一次的信息，或询问是否收到了第一次的信息，这会造成时间和精力上的浪费。

(2)接收者可能按不确定的信息行动。如果接收者对信息的理解正确，通常就不会产生严重的后果，但一旦接收者对信息的理解错误，那么后果有可能是不堪设想的。

反馈很重要，发送者必须努力获得反馈，而接收者也必须经常反馈，尤其是对重要信息的沟通。反馈的方法主要有：重复原来的信息、回答自己理解的信息、用表情和身体语言来反馈。

1.5.2 沟通障碍的表现

1．沟通启动失败

很多时候，不管是有着共同利益的团体还是潜在利益冲突的双方都需要沟通，以便实现双赢。然而实际情况却是很多时候由于种种原因，沟通过程无法启动。例如，有一方没有认识到沟通的必要性，或者双方都知道需要交流，但却碍于情面，希望对方主动提出沟通请求。不管是什么原因，无法沟通或者沟通不及时都会给双方带来损失。

20 世纪 90 年代初，台湾的企业及财团就开始热衷于在各地，尤其是海滨地区寻找土地，发展观光旅游业。正是在这种情况下，台湾北部某游乐区开始购地并修建完成。然而当地的居民却对此感到不安和不满，认为该游乐区有“三大害”。

(1)游乐区的设置影响了当地居民的生计，原有渔民失去了拖网捕鱼的生活条件，特别是年过 50 岁的渔民，很难改行去干别的。

(2)游乐区的老板为了美化景观、营造气氛，制作了许多人工造型，在区内堆了许多土石方。在台风的侵袭中，大雨加上海水倒灌，使整个地区像一个只有几个小出水口的大游泳池，海水排泄困难，居民饱受水困之苦。居民们认为这是游乐区给他们造成的不便。

(3)游乐区建成后，原居民区被隔成两部分，居民互相见面需要绕一个大圈子，这种对当地居民生活习惯的改变使居民们感到不满。

这“三大害”使当地居民奋起反对游乐区开业。社区代表发动全体居民向游乐区老板抗议，并声称如果问题不能解决，开业当天就要组织居民去游乐区门口静坐。

游乐区的老板决定与社区居民诚恳地进行沟通，并抱着“把自己塑造成社区的一部分，把自己融入社区居民生活”的积极态度。在企业内部首先取得共识之后，组成一个工作小组，拟订对渔民的补偿计划，并安排渔民家庭接受一定的职业培训。同时，派出员工了解社区在海水倒灌情况下的排水系统的规划，并就改善进度问题与居民代表进行沟通。最后，问题终于得到圆满解决，游乐区如期开业。

无独有偶，美国佛蒙特州苏格布什山谷的一个滑雪娱乐场也遇到同样的问题，但结果却大相径庭。该滑雪娱乐场所计划扩大其经营范围，但当地社区的居民却认为，大量游客的涌入将会加剧州和地方服务设施的压力，挤占农田，造成本区的供水、排水系统紧张。然而企业却对社区的这些反对意见一无所知，一意孤行地实施该计划，结果是引起了社区的强烈反对，最终滑雪娱乐场被迫取消了这一计划。

上面两个例子表明了企业努力与社区保持良好关系、营造良好周边环境的重要性，同时也验证了有效沟通的重要性。良好的社区沟通有助于企业营造优越的周边环境，为企业的生存发展铺平道路；否则企业可能会陷入困境而不自知，最终导致经营的失败。

2．沟通中断

沟通受到干扰突然中断，是常见的一种障碍，而且这种情况在沟通过程中可能会发生许多次。例如，阅读材料时，有同事走进来和你讲话；或者在会谈中，突然窗外传来消防车的警铃声，就算你们两人礼貌性地不去注意外面的骚动，尽力集中精神，但实际上仍然受到了干扰；或者一方有轻率的言行举止，使得另外一方控制不住自己的情绪，都有可能使沟通中断。

在中国加入 WTO 的过程中，中美谈判代表发生过一次激烈争吵而使得谈判暂时中断。原因是美国谈判代表抱怨说："中国猪肉的卫生检验标准太低，在美国狗都不吃。"中国代表龙永图大怒："你出去!"事后两人都向对方道歉，这其实更多地体现了文化的差异而不是双方的态度问题。因为狗在中美两国文化里的地位不相同。在美国文化里面，狗是可爱的，至少不是负面的形象，而在中国文化里面，狗的形象并不是很好。

英国和法国在 20 世纪 70 年代就有了共同修建英吉利海底隧道的想法。双方开始正式的谈判后，一直进展比较顺利，但是令人啼笑皆非的是，就在最后关头，英国的情报人员偶然在英国的海岸发现了一只红色的猴子，生性多疑的英国人怀疑这只红猴子是法国间谍，于是中断了谈判，使得英吉利海底隧道的施工推迟了十多年，直到 1994 年隧道才开通。

3．沟通歧义

沟通歧义是沟通障碍中最常见的原因。因为在现代商业社会和个人生活中，我们几乎总是依靠文字来交流思想，而不管是英语还是汉语或者其他语言，都存在很多令人恼火的一词多义的情况。当人们未能正确理解别人的特定语义时，沟通歧义就产生了。下面是一则幽默小故事：

杀猪的和卖茶的打赌。
杀猪的说："用铁锤锤蛋锤不破。"
卖茶的说："锤得破!"
杀猪的说："锤不破!"
卖茶的不服气，拿来一个鸡蛋，用锤子使劲打下去，鸡蛋破了。说："这不是破了吗？"
杀猪的说："蛋是破了，可我说的是锤不破啊!"说着他指指铁锤。

"锤不破"是语法关系不同的歧义词组：当"锤"是名词时，它是主谓词组；当"锤"是动词时，它是述补词组。

沟通歧义会造成重大的沟通误解，因为人们总是以为含义包括在传递的词语中。事实上，与人相联系的是特定的含义，而不是特定的词语。为了使沟通能够成功，信息的接收者和发送者必须对于他们使用的词语有着相同的理解。

1.6 成功沟通的策略

1.6.1 沟通者策略

沟通者策略(Communication Strategy)，即分析沟通者自身如何明确沟通的目标，并在该目标的引导下，结合自身的身份地位、良好意愿、专业知识、外表形象和价值取向，选择相应的沟通策略。沟通者策略的内容主要体现在以下三个方面。

1．提升可信度

沟通者需要在沟通的时候考虑自身的可信度，即信息接收者对沟通者的信任、依赖和接受程度。沟通者可信度越高，越有利于信息被接收。沟通者的可信度受到沟通者的身份地位、良好意愿、专业技术、外表形象、共同价值五个因素的影响。影响可信度的因素和技巧如表 1-2 所示。

表 1-2 影响可信度的因素和技巧

因 素	建 立 基 础	技 巧
身份地位	等级权利	强调头衔或地位；与地位很高的人联系起来，如共同署名或进行介绍
良好意愿	个人关系、长期信赖	涉及关系或长期记录，通过指出听众利益来建立良好的意愿；承认利益上的冲突，做出合理的评估
专业知识	知识和能力	包括经历和简历；将你自己与听众认为是专家的人联系起来，或引用他人话语
外表形象	吸引力、令听众喜欢的魅力	通过认同听众的利益来建立你的形象，运用听众认为活泼的非语言表达方式及语言
共同价值	道德准则	在沟通开始建立共同点和相似点，将信息与共同价值结合起来

2．确定目标

目标的三个层次如下：总体目标指沟通者期望实现的最根本结构；行动目标指导沟通者实现总体目标的具体的、可度量的、有时限的步骤；沟通目标指沟通者就听众对沟通有何种反应的期望。

3．选择策略

沟通者根据自己对沟通内容的控制程度和沟通对象的参与程度可以采取四种不同的沟通形式，即告知、说服、征询和参与，具体如图 1-8 所示。

(1)告知。告知是指在沟通中，沟通者掌握信息，目的是需要听众了解自己已掌握的信息。

(2)说服。说服是指在沟通时，需要听众采纳自己的建议或改变原有的看法。

(3)征询。征询是指沟通者就某项建议、方案与听众达成共识，以获得听众的支持或共同商议后达到某个目的。

(4)参与。参与是指沟通者不掌握信息，需要听众集思广益，提供广泛的信息。参与是最大限度的合作，沟通者可以获得全面信息。

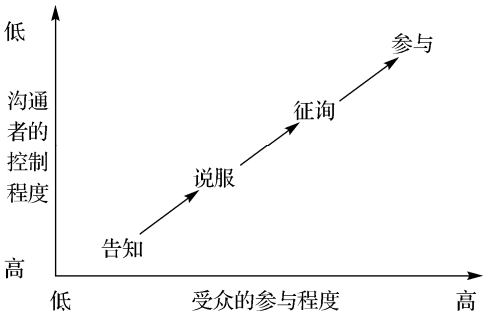


图 1-8　沟通者策略的选择

1.6.2　听众策略

听众策略(Audience Strategy)，即根据听众的需求和利益期望组织沟通信息、调整沟通方式的有关技巧，主要包括听众分析策略和听众激发策略。

1．听众分析策略

(1)掌握听众分析方法

个体分析，即对每一位成员的受教育程度、年龄、性别、民族等情况进行分析；整体分析，即对听众群体的群体特征、立场、共同规范、传统等情况进行分析。

(2)关注听众的信息需求

关注听众对背景资料的了解情况，掌握听众对新信息的需求，了解听众的期望和沟通偏好，有针对性地进行沟通。

(3)分析听众的感觉

分析听众的感觉要考虑听众对信息感兴趣的程度及信息的难易程度。

① 如果受众对沟通者的信息兴趣比较高，沟通者应直奔主题或强调利益部分、加强信念；如果受众对沟通者的信息不感兴趣，沟通者应一开始就提出预期的反对意见，再列出可能同意的几个观点，逐渐得到整体构想的认可，申明问题确实存在，获得对问题的认同，然后解决问题。

② 如果沟通者所要求的行动对听众来说比较难做到，那么沟通者应强化行动对受众的利益和信念；如果沟通者所要求的行动对听众来说很难做到，那么沟通者首先将行动细化为更小的要求，其次尽可能简化步骤，最后提供可遵循的程序清单。

2．听众激发策略

(1)通过明确的利益激发听众兴趣。

(2)通过可信度激发听众兴趣。

(3)通过信息结构激发听众兴趣(更多知识可扫二维码获取)。



1.6.3　信息策略

信息策略(Message Strategy)是沟通策略的第三个重要环节，成功的沟通者在每次信息沟

通发生之前，首先要思考如何完善沟通信息的组织结构。信息策略的制定关键在于解决强调信息和组织信息两个问题。

1．强调信息的策略

根据记忆曲线的研究，沟通的开头和结尾部分最容易被听众记住，因此在强调沟通信息上应注意以下原则：千万不要将重要的信息“埋葬”在中央地带；开场白或介绍部分至关重要，需要进行特别设计；将沟通重点放在显著位置上，如开头、结束或两者兼有；充分考虑那些吸引听众注意力的因素来保持听众自始至终对沟通内容的兴趣。

2．组织信息的策略

沟通者在实施沟通前，一定要考虑如何合理组织信息，以达到沟通的预期效果，信息的组织关键是要设计好沟通目标、论据观点、内容组织和逻辑结构等问题。



(1)确定沟通目标

根据目标的不同，沟通可以分为指导性沟通和咨询性沟通。

(2)提出有说服力的论据

在观点明确的基础上，提出有说服力的论据支持自己的观点，包括事实和数据、共同的知识、得到广泛认同的例子以及权威的观点等。

(3)组织信息内容

在组织信息内容时遵循受众导向原则；同时，结合强调信息的策略，把希望强调的内容通过恰当的方式凸显出来。

1.6.4 渠道策略

渠道策略(Channel Strategy)，即沟通者对传播信息的渠道进行选择的策略。渠道就是指信息传递的途径和方式。信息除了可以通过面对面的方式直接进行传递外，还可以借助媒体进行传递，如书面媒体、电话、电视、网络等。

沟通者在选择沟通渠道策略时，要注意沟通渠道在表达信息能力上的差异，确定选择书面沟通还是口头沟通，选择正式沟通还是非正式沟通，选择个体沟通还是群体沟通。总之，沟通者应根据现实情况需要，选择适宜的、能够及时传递及处理信息的沟通渠道。

1.6.5 反馈策略

反馈策略(Feedback Strategy)，即沟通者及时、有效地获得信息接收者的反馈，以便于澄清信息传递和接收过程中可能出现的误解和失真的策略。一个完整有效的沟通过程，必须要有信息的反馈环节。

接受反馈是沟通过程中一个十分重要的环节，在接受反馈时应该做到以下几点。

1．耐心倾听，不打断

接受反馈时，一定要抱着谦虚的态度，以真诚的姿态倾听他人的反馈意见。在对方反馈时要友好地接纳，不能打断别人的反馈或拒绝接受反馈。打断反馈包括语言直接打断，肢体语言打断等。沟通者如果打断别人的反馈，其实就表示着沟通的中断和失败，也就了解不到对方更多甚至更重要的信息。

2．避免自卫

自卫心理是每一个人本能的反应。在接受对方反馈时，如果仅仅站在自己的立场，选择性地倾听，一旦听到对自己不利或不想听的东西，就会产生自卫心理，急忙去辩解和争论，这样会导致明智的另一方马上终止反馈。

3．态度

接受反馈之后，沟通者要有一个明确的态度，如理解、同意、赞成、支持、不同意、保留意见、如何行动等。不明确表示自己对反馈的态度与意见，对方会误解你没有听懂或内心对抗，这样就会增加沟通成本，影响沟通质量。

讨　论　题

1．根据案例 1-1 谈谈你对“有沟通才有天堂”的感受。

2．日常生活中，沟通是如何对你产生影响的？这些影响是积极的还是消极的？

3．沟通的八个原则中，你认为哪些原则适用于现代企业管理沟通？为什么？

4．与别人进行交流沟通时，你都遇到过哪些障碍？你是如何克服这些障碍的？

5．如果你现在是公司人事部主管，你需要对新来的员工进行一次谈话，请问：如何才能给新员工留下一个好印象，成功地进行这次沟通呢？需要注意的事项有哪些？

实践技能训练

沟通能力测评

请阅读下面的情境问题，选出你认为最合适的处理方法。请尽快回答，不要遗漏。

1．你的一位上司邀请你共进午餐。餐后你回到办公室，发现你的另一位上司对此颇为好奇，此时你会：

A．告诉他详细内容。

B．不透露蛛丝马迹。

C．粗略描述，淡化内容的重要性。

2．你正在主持会议，有一位下属一直以不相干的问题干扰会议，此时你会：

A．要求所有的下属先别提出问题，直到你把正题讲完。

B．纵容该下属提问。

C．告诉该下属在预定的议程完成之前先别提出问题。

3．你跟上司正在讨论事情，有人打来长途电话找你，此时你会：

A．告诉对方你在开会，待会儿再回电话。

B．请上司的秘书代接并说你不在。

C．接电话，而且该说多久就说多久。

4．有位下属连续四次在周末向你要求他想提早下班，此时你会说：

A．你对我们相当重要，我需要你的帮助，特别是在周末。

B．今天不行，下午四点我要开个会。

C．我不能再容许你早退了，你要顾及他人的想法。

5．你刚被聘为某部门主管，你知道还有几个人关注着这个职位，上班第一天，你会：

A．把问题记在心上，但立即投入工作，并开始认识每一个人。

B．忽略这个问题，并认为情绪的波动很快会过去。

C．个别找人谈话以确认哪几个人有意竞争职位。

6．你有位下属对你说：“有件事我本不应该告诉你的，但你有没有听到……”你会说：

A．跟公司有关的事我才有兴趣听。

B．我不想听办公室的流言。

C．谢谢你告诉我怎么回事，让我知道详情。

评分标准：

A=1　　B=0　　C=0

结果评价：

⑴ 如果你的得分在 0 分～2 分之间，表明你的沟通能力较低，沟通存在较大的障碍，你急需加强沟通技能的学习和训练。

⑵ 如果你的得分在 3 分～4 分之间，说明你的沟通能力较为一般。如果你能够进一步加强沟通能力的学习和训练，将会使你受益匪浅。

⑶ 如果你的得分在 5 分～6 分之间，表明你具有较强的沟通能力，你能够与人进行有效沟通。



知识链接

松下幸之助的管理思想

松下幸之助出生于日本的一个农民家庭，17 岁进入一家电灯公司，由此开始对电器产生兴趣，利用业余时间学习深造。松下不满足一辈子帮别人打工，于是，他辞去电灯公司的工作，用仅有的一点资金，购买了简单的机器设备，开始生产他所熟悉的并加以改进的电灯灯头。

20 世纪初，他正式创办“松下电气器具制造厂”，生产电风扇底座、灯头、插头等产品，生意渐渐兴隆起来。20 年代中期，幸之助阅读了“汽车大王”亨利·福特的传记，他觉得福特的经营理念给了他最大的影响。

在福特经营理念的深刻影响下，松下制定了公司的“纲领”和“信条”，其中纲领是：顾念公司赢利和社会正义的协调，谋求国家工业的发达，并期望能使社会大众生活有所改善与进步。松下在此基础上，发表了影响深远的“产业人的使命”的演讲，其主要内容既是对“纲领”的发挥，也是他对福特经营理念的理解与具体应用。松下又对公司内部管理组织实行重大改革，实行分权组织制度：以每一种产品的生产部门为一独立单位，赋予各独立单位生产经营自主权。这就是后来在世界企业界普遍采用的“事业部制”。

50 年代中期至 60 年代中期是松下公司的飞速发展时期，松下的家用电器已逐步称雄于日本市场。并奇迹般地跃升至世界最大公司的行列，这些成就的取得，主要得益于幸之助那举世闻名的“生意经 30 条”对于经营业务的指导。

当时，松下公司举行销售公司、代理店经理座谈会，会上，经理们坦言：家电市场竞争激烈，彼此恶

性削价推销，销售商蒙受巨大损失，苦不堪言。幸之助了解情况之后，惊异万分，当即向销售商们道歉，并表示要设法改变这一态势。当年，70 岁高龄的幸之助出人意料地宣布，由自己以董事长身份暂时兼任公司的营业部部长。消息传出，立即引起了日本社会的广泛关注。

松下诚邀日立、东芝、三菱、富士、三洋、早川 6 家公司与松下公司共 7 家日本最大的家电公司的总经理座谈洽商，大家开诚布公，彼此达成共识，相约共同维护市场的竞争秩序。另一方面，在完善内部管理的基础上，幸之助对销售商实施合理让利。在内部体制上，主要是将集权制再次改为 30 年代实施的事业部制度——分权制，再由各事业部和销售公司发生业务联系，公司则依据市场情形对产品项目进行必要的调整，并适当减少业务收入指标，避免对销售商“缘木求鱼”。松下的重视销售商的思想，进一步完善了松下公司的销售网。全日本有家电销售店 5 万家，其中 3 万家是松下公司的代销店，松下公司的市场营销态势得到迅速改观，半年的盈利额超过 100 亿日元，这在日本股份公司的发展史上，是一项空前的记录。

松下有句口头禅:“在我们公司里，人人都是总裁。”这充分反映了他对人的高度重视的管理理念，是对福特“以人为本”管理思想的发展。

松下要求各部门负责人明确大学生是松下未来的骨干，对人才进行大胆使用，对可以信赖的人，哪怕他们资历很浅、经验缺乏，也往往委以重任，使他们在工作中增长自己的才干。幸之助为使上下级关系和谐，还在公司总管理处树立一个他自己形象的橡皮人，如果工人对公司不满，除了提意见外，还可以抽打这个橡皮人，以泄心头之火。松下知道自己受的正规教育不够，这种自知之明使他常常欣赏别人的长处，而不是注意别人的缺点。他的天才在于他善于授权，他认为，在公司繁荣时期，主持者应缄默寡言，不要干预下面的工作；当遇到了困难时，主持者应亲自指挥一切。

基于“以人为本”的精神，幸之助还专门制作了公司的“社歌”、“松下七精神”等。在每个工作场所，实行“朝礼”制度：每天早晨上班前，全体职工集合，列队唱公司的“社歌”，背诵公司“七精神”，最后还要宣誓“作为一个产业者，决不违背自己的本身”。下班前几分钟，还要对照公司的“七精神”检查一天的言行。

解读：

幸之助不仅一手创办了松下公司并将其带入世界顶尖企业集团，为日本经济的腾飞与称雄世界起到了重大的推动作用，他自己也被称为“日本产业界的泰斗”、“经营之神”。

如果企业能够发挥每个人的积极性，必然会所向无敌。松下幸之助对松下公司的内部环境完善，即以调动人的积极性为宗旨，在对职员实现激励的同时，还予以适当的约束和疏导，以保证职工的积极性成为团队创造力的一部分。在意愿方面，幸之助说：“在我们公司里，人人都是总裁。”也就是说每个人都具有职责上的自主权。为了避免职工的自主精神偏离公司的方向，他以企业文化对职工精神进行约束，以“社歌”、“松下七精神”等方式统一职工的意愿，同时辅以疏导，职工不满可以提意见，还可以拿以他为形象的橡皮人泄愤。当公司繁荣时，说明职工是齐心协力的，他主张主持者缄默寡言，保持意愿的稳定性；当遇到困难时，职工的意愿也会发生分歧，这时主持者应亲自指挥一切，以保证意愿的一致。在环境支持方面，松下幸之助以调整内部结构为主，以强调职工自主性为宗旨，在公司内创造性地采取事业部制；实行人尽其才，培养骨干的用人政策，使公司保持高水准的创造力。在完善企业内部环境的同时，松下幸之助还通过适当的手段控制外部环境，如与竞争对手订立契约、对经销商让利、完善销售网络等，这些措施对公司内部环境的完善起到了很好的促进作用。

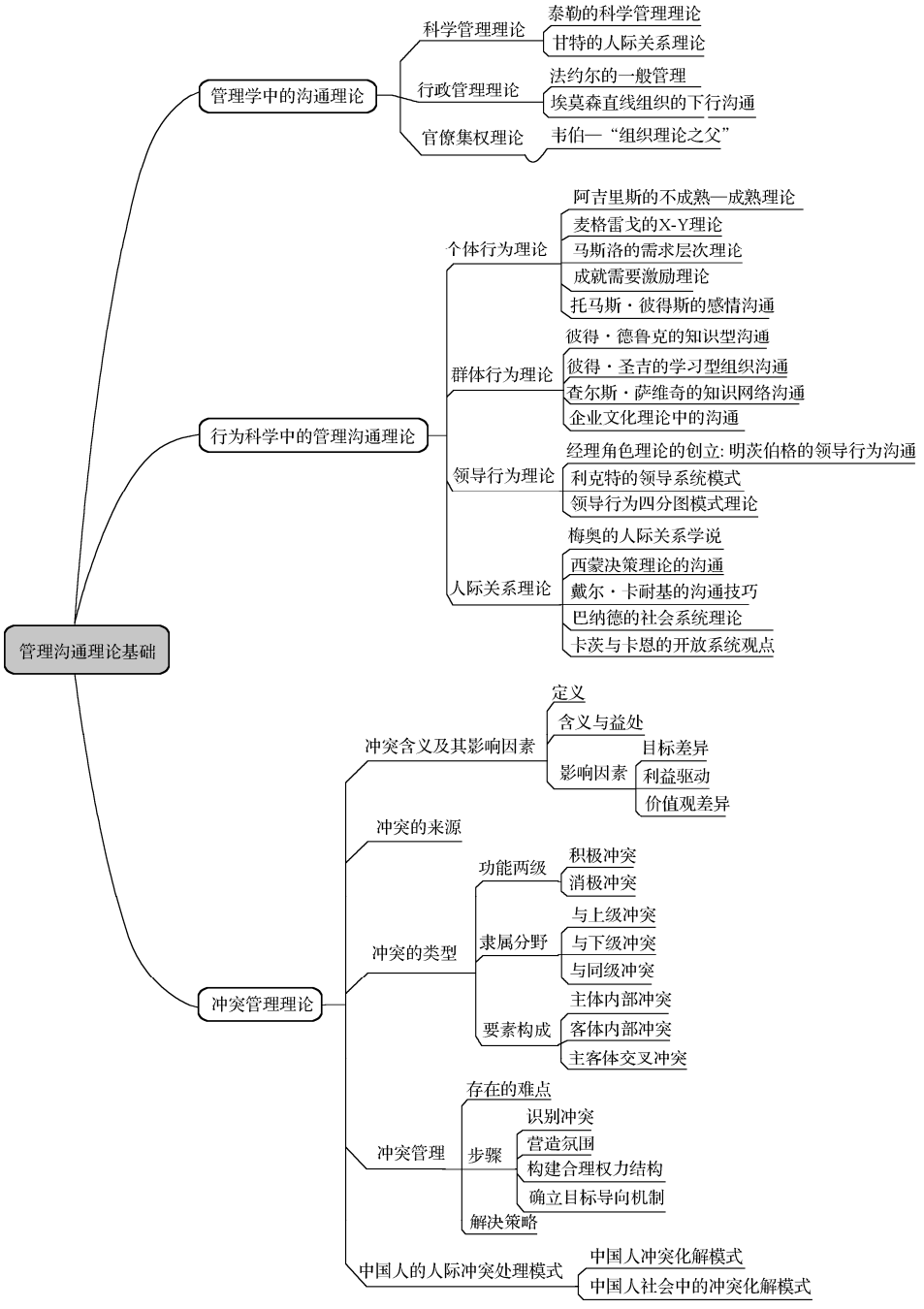
企业文化在企业中发挥着两个关键作用：第一，内部整合：整合企业人员，以使企业员工知道该如何

相处；第二，外部适应：帮助企业适应外部环境。内部整合意味着企业成员发展出一种集体认同感并知道该如何相互合作以有效地工作。正是文化指导日常工作关系，决定人们如何在企业内相互沟通，什么样的行为是可接受的，而什么样的行为是不可接受的，以及如何分配权利和地位。外部适应是指企业如何达到目标、应付外部因素。文化帮助指导员的日常活动以实现一定的目标，能帮助企业迅速地对顾客需求或竞争对手的行为做出反应。

松下幸之助以企业文化管理员工，可以起到事半功倍的效果。

第 2 章

管理沟通理论基础



学习目标：

1. 掌握管理沟通理论的发展历程；
2. 掌握管理学中的沟通理论内容；
3. 掌握行为科学中的沟通理论内容；
4. 掌握冲突管理理论的主要内容；
5. 了解冲突的起因和管理过程；
6. 能够对冲突理论加以应用。



引例

蒋 干 盗 书

蒋干，字子翼，是曹操手下的谋士。他因自幼和周瑜同窗读书，便向曹操毛遂自荐，要过江到东吴去做说客，劝降周瑜，免得大动干戈。曹操闻知大喜，亲自置酒为蒋干送行。

这天，周瑜正在帐中议事，部下传报“故人蒋干相访”。周瑜闻讯，已经猜出蒋干来意，他眉头一皱，计上心来，连忙吩咐众将依计而行，随后带着众人亲自出帐门迎接。二人相见，寒暄一番，周瑜挽着蒋干手臂同入大帐，设盛宴款待蒋干，请文武官员都来作陪。席上，周瑜解下佩剑交给太史慈，命他掌剑监酒，吩咐道：“蒋干和我是同窗契友，虽从江北到此，却不是曹操的说客，诸位不要心疑。今日宴席之上，只准共叙朋友旧交，有人提起两家战事，即席斩首！”蒋干听了，面色如土，哪敢多言！周瑜又对蒋干说道：“我自领兵以来，滴酒不饮，今日故友相会，正是：江上遇良友，军中会故知。定要喝他个一醉方休！”说罢，传令奏起军中得胜之乐，开怀畅饮。

酒至半酣，周瑜举杯祝酒道：“在座各位都是江东豪杰，今日之会，可称作群英会！真是——同窗契友会‘群英’，江东豪杰逞威风！”随后，乘着酒兴，起身舞剑作歌：“丈夫处世兮立功名，立功名兮慰平生，慰平生兮吾将醉，吾将醉兮发狂吟。”

周瑜喝得酩酊大醉。宴罢，蒋干扶着周瑜回到帐中，周瑜说道：“很久没和子翼兄共寝，今夜要同榻而眠。”说着，朦朦胧胧地睡去。蒋干心中有事，想起在曹操面前曾经夸下海口，不知回去如何交代，听听外面鼓打二更，哪里还睡得着？他见周瑜鼾声如雷，便摸到桌前，拿起一叠文书偷看起来。正翻着，忽见里面有一封书信，细看却是曹操的水军都督蔡瑁、张允写给周瑜的降书。蒋干看罢，大吃一惊，慌忙把信藏在衣内。再要翻其他文书，却听周瑜梦中呓语：“子翼，我数日之内，定叫你看曹操首级！”蒋干口中含糊答应着，连忙吹了灯，匆匆睡下。

清晨，有人入帐叫醒周瑜，说道：“江北有人来……”周瑜急忙止住他，看看蒋干，蒋干只装熟睡。周瑜和那人轻轻走出帐外，又听那人低声说道：“蔡瑁、张允说，现在还不能下手……”声音越来越低。蒋干心中着急，可又不敢乱动。不一会儿，周瑜回来躺下睡了。蒋干怕惊动周瑜，等周瑜睡熟，偷偷地爬起来，径直走出军营，守营军士也不阻拦。他来到江边，寻着小船，飞一般驰过长江，回见曹操。

其实，这一切都是周瑜定下的反间计。他知道曹军中只有蔡、张二将精通水战，便设下此计，想借曹操之手杀掉这两个人。曹操果真上了当，斩了蔡瑁、张允。等到众人将蔡瑁、

张允的头送上时，曹操才省悟过来，已经晚了，只好另换了两个水军都督。结果，赤壁一战，曹操水军一败涂地。

这个故事发生在三国赤壁大战前夕，曹操亲率百万大军，驻扎在长江北岸，意欲横渡长江，直下东吴。东吴都督周瑜也带兵与曹军隔江对峙，双方剑拔弩张。曹操手下的谋士蒋干，因自幼和周瑜同窗读书，便向曹操毛遂自荐，要过江到东吴去做说客，劝降周瑜。结果周瑜设下计策，令蒋干盗得假冒曹操水军都督蔡瑁、张允写给周瑜的降书。蒋干献书曹操，令斩了蔡瑁、张允。后来蒋干盗书用来比喻中别人的反间计，是利用沟通达到制胜目标的典型事件。

伴随着经济学、行为科学和管理学等相关学科的发展。管理沟通理论也处在不断演变的过程中。根据不同时期的特点，可以把管理沟通理论的发展历程划分为三个阶段，即管理沟通理论的萌芽阶段、管理沟通理论在行为科学理论中的发展、以信息革命和网络技术为背景的现代沟通理论。各个阶段的研究内容、特征及代表理论如表 2-1 所示。

表 2-1　管理沟通理论的发展阶段

阶　　段	研究的特征与内容	发展年代、代表人物及理论
萌芽阶段	伴随着“科学管理”的出现而出现 沟通实践和研究集中在非个人沟通——组织沟通上，并以上下沟通和行政沟通为基本特征	1895～1912 年：泰勒职能工长制的下行沟通 1905 年：韦伯的行政组织沟通 1916 年：法约尔的等级链沟通 1910～1915 年：埃莫森直线组织的下行沟通和跳板沟通（“跳板”指同级之间的沟通）
发展阶段	伴随着“行为科学”的盛行而发展 研究以横向沟通和人际沟通为特征	1924～1932 年：梅奥的人际关系沟通（提出了非正式组织的概念） 1938 年：巴纳德的社会系统沟通 1957 年：需要层次理论中的沟通 1973 年：明茨伯格的领导行为沟通 1980 年：企业文化理论的沟通
飞跃阶段	凭借现代信息和网络技术的突破而飞跃	1945～1963 年：西蒙决策理论的沟通 1966 年：卡茨与卡恩的系统组织理论

2.1　管理学中的沟通理论

当代管理沟通理论大多数是从工业革命时期开始形成的，这并不是说在蒸汽机、铁路和棉纺机出现之前不存在组织与沟通问题，而是因为现代组织是在机械化大生产和随之产生的官僚体制的基础上发展起来的。所以，我们讲管理沟通理论的发展不能不从工业革命和管理学理论说起。

我们以工业革命时期作为讨论管理沟通理论的开始，是因为这个时期蓬勃兴起的现代工厂制度引起了社会生产和分配方式的改变，从而改变了人与人之间的相互关系，并形成了组织中更为复杂的社会等级结构。工业革命之前，人们从事的是家庭式生产，主要是为了满足自身的生活需要，人与人之间的关系主要是亲属关系，相互间的沟通比较简单。随着工厂规模的扩大和生产的程序化，管理和监督众多的工人变得很有必要，于是工厂主或工厂主委派的工头对工人施行严格的控制和监督。劳动分工的出现和等级制的诞生导致了雇主与雇员、上级与下级间的角色差异，使组织中的人与人之间的关系变得十分复杂，极大地影响了组织沟通的方式和形态。

早期的管理学理论中，法约尔提出的等级链沟通对管理沟通理论的发展产生了深远的影响。在等级制组织中实行的是单一等级命令链，上级向下级传达命令，下级根据上级的指示采取行动，它是一种自上而下的由管理者主导的组织。其人际沟通模式是被动的、单向的，工人们只是被动地接受来自上级的命令和信息，而不会主动思考、不会主动向上级反馈。这种组织模式中的沟通只局限于自上而下的信息传递。

管理学中的沟通理论主要建立在亨利·法约尔的古典管理理论、马克斯·韦伯的官僚理论、费雷德里克·泰勒的科学管理理论之上，根据其对于组织和企业的界定，形成了以下特点(如图 2-1 所示)。

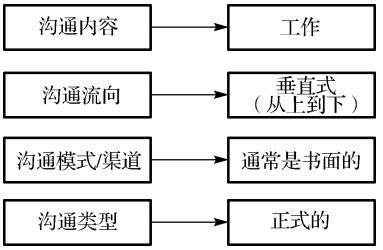


图 2-1　早期管理学中的沟通特征

(1)沟通内容。从图 2-1 可知，在古典组织中，与工作有关的沟通范围相当狭小。例如，法拉斯、蒙奇和拉塞尔(1977 年)谈到过三种常在组织情境中出现的沟通类型：与工作有关的沟通、与创新有关的沟通和与维持有关的沟通，而社会性沟通在依赖古典理论的组织中受到压制。

(2)沟通流向。在法约尔、韦伯和泰勒的管理理论中，最重要的沟通线路是信息沿着组织层级结构等级链垂直流动，组织的大部分沟通信息以命令、规定和指示的方式从上到下流动。在沟通中，只有少数信息进行反馈和互动。

(3)沟通渠道。管理学中的沟通理论中，沟通的渠道较为单一，主要以书面沟通为主。由于管理学理论强调规则和程序在有效的组织运行中的持久性，这些组织很可能非常依赖书面沟通，如员工手册、操作指南、任务描述、规则和行为评估等。

(4)沟通类型。一种较为正式、单一的沟通模式，较严格地按照沟通要素展开。此种沟通中缺乏反馈，缺少信息的互换和互动的交流。

2.1.1　科学管理理论

1．泰勒的科学管理理论

美国古典管理学家、科学管理的创始人，弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Window Taylor)提出了科学管理理论，其中包括实行职能工长制，即职能工长按照各自的职能范围向工人发布命令。

泰勒为科学管理观的发展作出了巨大贡献，因此被誉为“科学管理之父”。他最著名的贡献莫过于他 1913 年出版的经典之作《科学管理原理》。泰勒的基本假设是：最佳的管理是一门有赖于明确界定了法则、规章和制度的科学。他基于对时间和动作的研究将工作任务细分为一系列标准动作，按照一个熟练工人完成标准动作所需要的时间来确定各个动作的劳动时间，并以此规定产量标准，评价工作绩效，培养工人。通过这种劳动机械化和严格制度化的管理方法，使组织的效率得到了极大的提高。但这种方法是以劳动分工和统一命令来维护组织的生产系统的，强调命令和指令，组织中的沟通被视为是多余的。

泰勒重点研究的是企业内部具体工作的效率。他提出了科学管理的中心问题是提高劳动生产率。他认为，必须把科学知识和科学研究系统地运用于管理实践，科学地挑选和培训工人，

科学地研究工人的生产过程和工作环境，并据此制定出严格的规章制度和合理的日工作量，采用差别计件工资调动工人的积极性，实行管理的“例外原则”。所谓例外原则，就是指企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下属管理人员负责处理，而自己保留对例外事项(一般也是重要事项)的决策权和控制权，如重大的企业战略问题和重要的人员变动等。这种例外原则至今仍然是管理中极为重要的原则之一。

泰勒的职能分工制有利于提高效率、降低成本，但在实际工作中，由于一个人可能同时接受几个职能工长的多头领导，容易引起混乱，所以泰勒的职能工长制并没有得到推广。从管理沟通理论的角度分析，泰勒关注到了管理工作中下行沟通的重要性，并试图通过组织结构的设计保证下行沟通即确保命令下达的准确性，以及其实施的效率。但是，泰勒反对工厂与工会沟通，认为工会是被工人贵族所把持。

泰勒的合伙人、追随者甘特也十分强调管理民主和重视人的领导方式。在工厂管理中，甘特提出了工业管理中机会均等的建议,强调在科学管理的基础上雇主与雇员利益的一致性，号召人们重视管理中人的因素。因为在他看来，金钱刺激只能影响人们许许多多动机中的一个动机，而在人们的行为中，能够激发行为动机的因素很多，其中的许多动机是金钱刺激所解决不了的。

2．甘特的人际关系理论

1910 年，亨利·劳伦斯·甘特(Henry L. Gantt)认为应该把原来的工长的“监工”身份变成工人的老师和工人的帮助者。甘特进一步发展了泰勒职能工长制探索的下行沟通，并在早期下行沟通的实践中首次注意到人的因素。甘特曾是泰勒的同事，后来独立开业，从事企业管理技术咨询工作。他的重要贡献之一是设计了一种用线条表示的计划图表，称甘特图，甘特图在现在常用于编制进度计划。



甘特图介绍

甘特是泰勒创立和推广科学管理制度的亲密的合作者之一，也是科学管理运动的先驱者之一。甘特提出了任务和奖金制度，发明了甘特图，即生产计划进度图。甘特非常重视工业中人的因素，因此他也是人际关系理论的先驱者之一。甘特是在泰勒指导下开始从事管理研究的，并在帮助泰勒创立科学管理原理中作出过重大贡献，但他后来离开了泰勒的研究行列。

他要比泰勒更关心工人的利益。甘特与泰勒的合作是在争吵和论辩中发展起来的。他与泰勒共事多年，并且深得泰勒科学管理制度的思想精髓。但是，与泰勒相比，他处理问题的方法要更为温和，对这一点泰勒是不太满意的。在泰勒眼里，甘特似乎有点优柔寡断，因此，二人经常发生一些争执。尽管如此，甘特仍然是泰勒创立和推广科学管理的最重要的合作者之一。由于甘特的思想方法以及处事风格上与泰勒的不一致，所以，管理史学家丹尼尔·A·雷恩把他称为“最不正统”的追随者。

甘特提出的“奖励工资制”，在企业管理方面有着很大影响，人们一般称之为“任务加奖金制”。泰勒的差别计件工资制着眼于工人个人，甘特则与泰勒不同，他的奖金工资制着眼于工人工作的集体性，所提出的“任务加奖金制”具有集体激励的性质。甘特认为，泰勒的办法促进了管理者与工人之间的合作，但不能促进工人与工人之间的合作，而是鼓励工人进行单干，脱离了群体合作。

甘特在他的《劳动、工资和利润》中，论述了他的“任务加奖金制”的设想。按照“任

务加奖金制”的设想，工人在规定时间内完成规定定额，可以拿到规定报酬，另加一定奖金（如 50 美分）。如果工人在规定时间内不能完成定额，则不能拿到奖金。如果工人少于规定时间完成定额，则按时间比例另加奖金。另外，每一个工人达到定额标准，其工长可以拿到一定比例的奖金；一名工长领导下的工人完成定额的人数越多，工长的奖金比例就越高。假如一个工长领导 10 名工人，其中有 5 名能够完成定额，则工长拿 0.05×5=0.25 美元的奖金。但如果有 9 名完成定额，则工长拿 0.1×9=0.9 美元的奖金。甘特所设计的这种奖金制度，对于工人来说形成了基本工资的保证，对于工长来说矫正了他们的管理方式。过去，工长和工人处于对立状态，而甘特第一次把管理者培训工人的职责和工长的利益结合起来。工人完成定额后给工长发奖金，使工长由原来的监工变成了工人的老师和帮助者，从关心生产转变成关心工人。这一创新使甘特的设想成为人类行为早期研究的一个重要标志。按照甘特的说法，工长奖金的目的就是“使能力差的工人达到标准，并使工长把精力放在最需要的地方和人身上”。

泰勒认为，甘特的奖励工资制，在原有的计日工资制与新的差别计件工资制之间搭起了一座桥梁。另外，在某一岗位工作不稳定或任务多样化的情况下，甘特的制度可以减少工人的心理压力。虽然泰勒那种完全理性、追求尽善尽美的努力，使科学管理占据了理论上的制高点，但是甘特那种现实主义的、为适应现状做出的努力，使科学管理具有了实践的可行性，二者相得益彰。

尽管泰勒试图强调管理者和员工之间建立合作关系的重要性，但其冷酷无情的理性化科学管理思想在当时并没有对改善管理者与员工的关系作出杰出贡献。直到 20 世纪 30 年代，梅奥和巴娜德才真正开始从一个全新的视角来审视组织中管理者和员工的关系。

2.1.2 行政管理理论

正当科学管理理论引起广泛关注时，早期管理思想的另一分支——行政管理理论（Administrative Theory）也正在发展之中，尽管这种管理方法与科学管理理论产生于同一时期，但其关注点却截然不同。科学管理理论主要关注个体工人及公司运营层面的效率，而行政管理理论关注所有管理者都面临的更广泛的问题。

1．法约尔的一般管理

1916 年，法国的亨利·法约尔（Henry Fayol）在《工业管理与一般管理》一书中阐述了一般管理的 14 条原则，并提出了著名的“等级链和跳板”原则，这一原则从整个组织结构的角度分析了信息的传递与沟通。法约尔认为，组织内部信息传递和沟通的方法首先要遵循“等级链”的原则，即从上级到下级各层权力联成的等级结构，沟通以等级链的方式进行。有时为了提高沟通效率，同级之间可以采用“跳板”进行横向沟通。法约尔对于促进管理沟通特别是组织沟通的研究起了重要的作用，其思想可以认为是组织沟通理论的雏形。

在法约尔提出的 14 条管理原则中，有关管理沟通的 6 条原则如表 2-2 所示。

法约尔的这 6 条管理沟通原则中的最后一条——“等级链”在管理沟通中有着特殊的重要性。法约尔认为传统的组织层级对建立指挥链非常重要，同时他也看到同一层级的员工需要沟通时，这种“等级链”体系便显露出弊端。图 2-3 显示的是根据这种思想员工 B 与员工 J 的沟通方法。员工 B 必须先将信息传递至指挥链的最高层，然后信息再沿着另

一条指挥链往下传递。对当代管理者来说，这种做法在效率及效果两方面的弊端都是“显而易见”的。

表 2-2　法约尔的 6 条管理沟通原则

1．工作分工。为了提高效率，一项完整的任务需要分割成若干部分，并分配给擅长各部分的工人
2．职权。管理者具有命令下级的正式职权。然而为了有效领导，管理者还必须在技术、经验、性格各方面具有个人权威
3．纪律。工人应当自觉遵守组织规则、服从领导命令
4．统一指挥。每位下属应当只接受一位上级的命令
5．个人利益服从集体利益。公司利益永远高于个人利益
6．等级链。从最高层管理者到最底层管理者的直线职权代表了一个等级链，命令、报告等信息应当按照等级链传递

为避免同级沟通的问题，法约尔提出了著名的跳板理论(Gangplank Theory)。根据这一理论，员工 B 与员工 J 如果都得到直接上级的允许并向直接上级汇报沟通情况，则可以直接平级沟通。图 2-4 描绘的是非正式网络及水平沟通。跳板理论第一次正式承认了水平沟通及非正式沟通网络的重要性，这种重要性已被当代大多数组织认可。然而，如今在一些组织中依然实行严格的指挥链制度。

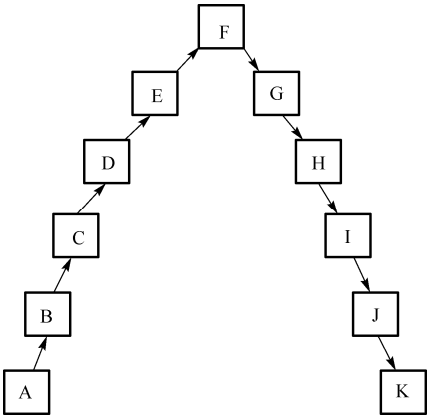


图 2-3　按等级沟通模式

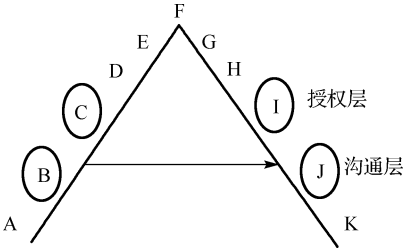


图 2-4　跳板理论

法约尔与泰勒一样同属于管理学派，泰勒的理论侧重于解决工厂中提高劳动生产率的问题，而法约尔则侧重于高层管理理论，他们的理论相互补充。作为高层管理人员，法约尔于 1916 年首次发表了《工业管理与一般管理》一书，1925 年此书作为著作正式出版，但是这本书的英译本于 1929 年才问世，而直到 1949 年法约尔的思想才在美国受到广泛的重视。

知识链接 2-1

管理的 14 条原则

2．埃莫森直线组织的下行沟通

1910～1915 年，哈林顿·埃莫森(Harrnigtnom Eesrno)在其著作《组织中的个性》(1915 年)中提出，在企业中应借鉴普鲁士军队总参谋部的组织形式，采用直线和参谋组织：在每个企业中设一位参谋长，下设 4 个主要的参谋小组，参谋人员在认真研究各项问题的基础上，向直线管理人员提供意见，直线组织的管理人员统一指挥和发布命令。这样既能发挥专业知识的长处，又不破坏统一指挥的原则，埃莫森再次从组织角度，探索了自上而下沟通的原则。

2.1.3 官僚集权理论

马克斯·韦伯(Max Weber)，德国著名社会学家、政治学家、经济学家、哲学家，是整个西方现代历史上最具生命力和影响力的思想家。韦伯最初在柏林大学开始教职生涯，并陆续在维也纳大学、慕尼黑大学等任教。韦伯对于当时德国的政界影响极大，曾前往凡尔赛会议代表德国进行谈判，并且参与了魏玛共和国宪法的起草设计。韦伯同泰勒和法约尔处于同一历史时期，并且对西方古典管理理论的确立作出过杰出贡献，是公认的现代社会学和公共行政学最重要的创始人之一，被后世称为“组织理论之父”。

1905 年，马克斯·韦伯指出组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，不受个人情感的影响，因此组织中的沟通也是严格以理性的方式自上而下进行的。

韦伯所处的时代，德国的经济结构及政治与社会价值体系之间存在着“明显的分裂”，“经济结构越来越受到工业制度和资产阶级的统治，而文化价值体系和政治结构仍然受传统的半封建社会价值观和官僚保守主义的支配”。作为这种现象的必然结果，德国的政府、军队以及工业企业中存在着复杂的组织结构和管理制度。韦伯深刻地认识到这些制度的特点与缺陷，并对这些特征及缺陷的产生原因进行了深入的分析，从而提出了官僚集权理论。

通过分析官僚组织产生的原因，韦伯认为，就文化根源而言，近代以来萌发的基督教新教伦理与资本主义精神为官僚组织的成长提供了思想资源。从经济层面来看，商品经济的发展为官僚组织的产生提供了强劲的推动力。就政治层面分析，公共生活的公开化对政府部门的管理形成一种强大的压力。从法律层面来看，资本主义的理性法律孕育了官僚组织的合理性。韦伯认为，资本主义的发展是与理性的法律联系在一起的。“资本主义需要像机器一样在可靠的法律基础之上运行”。可以看出，一方面，官僚组织体系的形成和发展是科学技术进步和工业文明化的结果；另一方面，官僚组织体系的形成和发展又进一步促进了科学技术的进步和工业文明化的进程。因而，在韦伯总结出官僚集权理论之后，官僚体系的组织形式已经作为一种普遍的社会组织形式而得到人们的认识和进一步推广。就该理论对社会实践影响而言，再也没有一种理论像官僚集权理论那样得到如此广泛的应用。

韦伯在官僚集权理论中所提出的官僚制，指的是一种权力依照职能和职位进行分工和分层，以规则为官僚主体的组织体系和管理方式，也就是说，它既是一种组织结构，又是一种管理方式。作为一种管理方式，官僚制为现代社会的组织管理提供了有效的工具。韦伯将官僚制的组织模式视为与工业化大生产相适应的最为理想的组织形态，并预言人类在以后的发展中将普遍采用这种组织结构。

既然韦伯认为官僚制是现代社会中实施合法统治的行政组织，又是建立在法理权威基础上的一种高度理性化的组织机构的“理想类型”，那么，这种行政组织，即官僚制，也必然具备其合理性的内核，主要表现在以下几方面：

⑴官僚制组织是具有明确的职权领域与范围规定的行政机构；

⑵机构与官员按照等级原则进行管理；

⑶注重法律与程序；

⑷一定的专业知识和技术要求；

⑸公、私分明化。

自 18 世纪以来，官僚制作为一种占支配地位的组织形态，以其形式合理性和技术性的设

计在西方社会取得了极大的成功，但由于其自身存在的缺陷以及现代社会环境的发展变化，官僚制的组织模式也面临着危机。官僚制组织也存在着不少弊端，主要表现在以下几方面：

⑴官僚组织的僵化与封闭；

⑵官僚制所倡导的“精神”，即非人格化、理性化与制度化，妨碍了个人的成长和个性的成熟，某种程度上影响了组织成员的团结及效率；

⑶目的和手段的倒置使形式合理性步入误区；

⑷从实践角度分析，官僚制导致了普遍的官僚主义和腐败问题。

尽管现代社会与韦伯所处的时代相比，社会的政治、经济和文化方面已经发生了很大变化，但那时形成的基本思想仍适用于今天的组织。可以肯定地说，在政府部门与大型社会团体、企业的管理中，官僚组织仍然是无法替代的组织形式。然而，人们必须充分意识到，工业时代发展起来的官僚体制，已存在着许多问题，它变得机构臃肿、浪费严重、效率低下。因此，大刀阔斧地改革官僚体制，例如，充分发挥和保持政府官员的主观能动性和适应性，下放权力，注重合理性，培养理性精神，发挥官僚制的技术优势，形成尊重知识和人才的组织理念，建立一个“廉价”、高效率的政府组织，已是人们越来越重视并不断探索及解决的重大问题。

2.2　行为科学中的管理沟通理论

20 世纪 50 年代，人们对管理沟通的看法又发生了变化，包括沟通在内的管理者行为受到了广泛关注。经济学、人类学、心理学及社会学都被应用在工作中对沟通问题的理解。当时人们总体趋向于将组织成员当成完整的人看待，而不只是完成工作的工具。这一时期涌现出了许多行为科学理论(Behavior Science Theory)。

2.2.1　个体行为理论

1．阿吉里斯的不成熟—成熟理论

阿吉里斯对人的个性与组织的关系问题做过较多的研究，他认为，人是一个发展着的有机体，如婴儿成长一样，其个性成长是一个从不成熟到成熟，即从被动到主动、从依赖到独立、从有限的行为到多样复杂的行为方式，从缺乏自觉自愿到连续发展的过程。在其经典之作《个件与组织》一书中，阿吉里斯对传统的组织管理体制和方式进行了猛烈的抨击。他指出，基于统一标准进行管理的模式只会使优秀员工成为白痴，官僚制模式只会挫伤员工的积极性。因此，他竭力主张改革组织设计，以更好地满足个体发展的需要，实现组织目标与个人目标的统一。

2．麦格雷戈的 X-Y 理论

1957 年，行为科学代表人物之一，美国的道格拉斯·麦格雷戈(Douglas M. Mc Gregor)，提出了“X-Y 理论”，这是一种基于两个完全相反假设的理论，X 理论认为人们有消极的工作源动力，而 Y 理论则认为人们有积极的工作源动力。同时提出了参与式和协商式的管理，即让职工参与决策，给职工某些发言权，并为满足他们的社会需要和自我实现的需要提供重要的机会。

X 理论接近于科学管理理论，认为任何员工都不喜欢工作，除非严加控制，否则他们便

会懈怠责任；Y 理论则认为员工具有极强的自我管理、自我控制能力和创新能力，并将员工视为宝贵的人力资源。麦格雷戈把 X 理论称为控制—官僚型管理风格，把 Y 理论称为参与—促进型管理风格。



XY 理论

持 X 理论的管理者会趋向于制定严格的规章制度，以避免员工对工作的消极态度，减少惰性。

持 Y 理论的管理者主张采用人性激发的管理，使个人目标和组织目标一致，趋向于对员工授权，让员工有更多的发挥机会，以激发员工对工作的积极性。

X-Y 理论作为需求理论的起点，开始关注人性和人本身的需求。



案例 2-1

自　　救

拿破仑一次打猎的时候，看到一个落水的男孩，一边拼命挣扎，一边高呼救命。这河面并不太宽，拿破仑不但没有跳水救人，反而端起猎枪，对准落水的小孩，大声喊道：“你若是不赶紧爬上来，我就把你打死在水中！”那男孩见呼救无用，反而增添了一层危险，便更加拼命奋力自救，终于游上岸边。

3．马斯洛的需求层次理论

需求层次理论是由美国著名的心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出来的。马斯洛十分关注组织中个体成长、发展及潜力开发的能力，早在 1943 年，在《人的动机理论》一文中，就首次提出了需求层次理论，把人的需求分成生理的需求、安全的需求、爱和归属的需求、尊重的需求、自我实现的需求五个层次，并于 1954 年在其名著《动机与人格》一书中做了进一步阐述。他认为，人们只有在首先满足了基本的需求之后，才能朝自我实现及潜能开发的方向努力(如图 2-5 所示)。

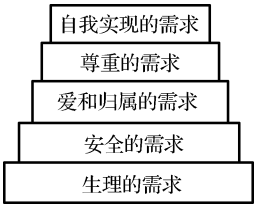


图 2-5　马斯洛的需求层次理论图示



案例 2-2

互　　尊

有一位文化界人士，每年都会受到邀请参加某单位的杂志评鉴工作。这工作虽然报酬不多，但却是一项荣誉，很多人想参加都找不到门路，也有人只参加过一两次，就再也没有机会了。有人问他为何年年都有此殊荣，他在届龄退休，不再参加此工作后才公开其秘诀。

他说，他的专业眼光并不是关键，他的职位也不是重点，他之所以年年都被邀请，是因为他很会给面子，他在公开的评鉴会议上一直把握一个原则：多称赞，多鼓励而少批评。

4．成就需求激励理论

1966 年，美国行为学家、哈佛大学教授麦克利兰在其所著《促使取得成就的事物》一书中提出人的三类基本激励需求。他对成就需求这一因素做了大量研究，认为人们在生理需求得到满足以后，还有三种基本的激励需求，即对权力的需求、社交的需求和对成就的需求。

其中社交需求指出，极需社交需求的人常从友爱、情谊、人际间的社会交往中得到快乐和满足，并总是设法避免因被某个组织或社会团体拒之门外而带来的痛苦。他们喜欢保持一种融洽的社会关系，享受亲密无间、相互谅解和助人为乐的乐趣。对具有较高的社交需求的人，人与人之间的协调就是一个重要的事情。

在麦克利兰之前，精神分析学派和行为主义学派的心理学家就对动机进行了研究，行为主义者用实验的方法研究动机，使得动机的强度可以测量，但是他们用动机实验研究动机，把动机定义得过于狭窄，主要集中于饥、渴、疼痛等基本生存的需求上，没有区分人的动机与动物的动机。麦克利兰认为他们对动机的研究都有一定的局限性，他注重研究人的高层次需求与社会性的动机，强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究，提出了个体在工作情境中有三种重要需求。

(1)成就需求(Need for Achievement)，争取成功、希望做得最好的需求。麦克利兰认为，具有强烈的成就需求的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人的成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。

(2)权力需求(the Need for Authority and Power)，影响或控制他人且不受他人控制的需求。不同的人对权力的渴望程度也有所不同。权力需求较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境，他们也会追求出色的成绩，但他们这样做并不像高成就需求的人那样是为了个人的成就感，而是为了获得地位和权力。权力需求是管理成功的基本要素之一。

(3)亲和需求(Need for Affiliation)，建立友好亲密的人际关系的需求，即寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和需求的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给他带来愉快。高亲和需求者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。有时，亲和需求也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需求是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

5．托马斯·彼得斯的感情沟通

20 世纪 80 年代，美国管理学大师托马斯·彼得斯出版了《追求卓越》、《志在成功》、《振兴于混乱之上——管理革命的手册》等著作，在世界管理学界产生了很大的影响。彼得斯提出了管理的 8 条原则，有着深刻的管理思想的改变，有别于科学管理思想中纯理性的管理模式，提出了管理界到处充满着感情用事的人，他们是通过直觉来进行管理和决策的，用直觉和简单的决策规则进行思维。因此，彼得斯接下来提出的两个调动人的潜力的途径就包括：所有的人都是以自我为中心的，对来自他人的赞扬感到快慰；大多数人在寻求安全感时，好像特别乐于服从权威，而另一些人在利用他人向他们提供有意义的生活时，又特别乐于行使权力。这两个途径是彼得斯认为人际沟通所需要遵循的沟通原则。

2.2.2 群体行为理论

1．彼得·德鲁克的知识型沟通

1988 年，“管理学之父”、美国管理学家彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》上发表了一篇名为《新型组织的出现》的论文，指出在经历了管理权和所有权分离、命令—支配型组织后，

由于信息技术的发展，企业组织将进入新的形态：由专家小组构成的知识型企业，知识成为最重要的生产要素。这表明现代管理学的发展已经进入了一个新的阶段——知识管理的时代。在知识管理下，沟通方式由以纵向沟通为主转向为以横向沟通为主。

知识管理是一个管理系统，而不是一个管理链，从而要求各方面的互动和联结。从总体上讲，知识管理有四个基本职能：外化、内化、中介和认知过程。其中，外化是从组织外部广阔的知识海洋中捕捉对本企业现在和未来发展有用的各种知识、发现组织内部存在的各种知识特别是隐性知识，并进行集成以利于传播。内化是通过过滤来发现企业知识库中与知识寻求者相关的知识，并把这些知识呈现给知识需求者，它能帮助研究者就某一问题或感兴趣的观点进行沟通，并将提取的知识与最适合的方式进行重新布局或呈现，以节约知识使用者时间，提高知识使用效率中介将知识寻求者和最佳知识源相匹配，通过追溯个体的经历与兴趣，把需要研究某一课题的人同在这一领域中有经验的人联系起来。

德鲁克认为，知识管理由获取知识、传递知识和使用知识三个系统组织，构成了知识资源在企业中流转的全过程。企业传递知识有两种基本方法：编码法和人员法。编码法指的是企业将所需要的知识编辑存储在一个完善的数据库中，并采取一系列的措施使得每个员工都能方便地接触和使用其中的信息；人员法指的是在一些知识与特定个人紧密结合在一起的组织中，知识传递的主要方法是人与人之间的相互交流。在这种情况下，企业的注意力应该主要集中在对知识沟通进行鼓励并为它创造条件上，而不是企图对这些知识进行编撰和存储。

2．彼得·圣吉的学习型组织沟通

1990 年，彼得·圣吉出版了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书，指出企业组织持续发展的精神基础是持续学习，并详细论述了学习型组织的五项修炼，通过五项修炼，培养弥漫于整个组织的学习气氛，进而形成一种符合人性的、有机的、扁平化的组织，即学习型组织。圣吉提出任何一个组织要成为学习型组织，都必须进行五项修炼：自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。圣吉认为团队学习的组织形式是有别于讨论的深度会谈。深度会谈是一个团队的所有成员，摊开心中的假设，真正一起思考的能力。由此可见深度会谈的方式充分地发展了团队学习的所有特性，将团队学习的优越性发挥得淋漓尽致。圣吉提出创建学习型组织应该做到“7C”，即持续学习(Continuous)、亲密合作的关系(Collaborative)、彼此联系的网络(Connected)、集体共享的观念(Collective)、创新发展的精神(Creative)、系统存取的方法(Captured and Codified)、建立能力的目的(capacity building)。集体性学习把个人和团体所共有的学习汇总起来，是个人和团体共同决定组织行为的方法，“在集体学习中，包含了超越境界的探索、为理解各种观点和课题的对话、朝着共同理解的方向互动前进”，这种精神模型可以通过坦率而自由的讨论来建立。

3．查尔斯·M·萨维奇的知识网络沟通

1991 年，查尔斯·M·萨维奇出版了《第五代管理》，提出突破工业时代的等级制和例行和谐，实现“知识网络化”管理。对企业的科学管理不单是重新设计企业的具体管理流程，而是使企业的经营观念、经营战略、组织结构、组织行为、管理规范、管理方法、管理技术、

企业文化都要完成适应网络化管理需要的整合。查尔斯提出适应企业虚拟扩张的需要，应建立网络化时代的新管理观，企业通过网络实现了其虚拟的章鱼型企业组织构架。适应这种需要，企业的管理方式也从封闭的、实物的、静态的管理向开放的、虚拟的、动态的管理方式转变。受其影响，企业沟通的方式也在发生着巨大的变化，这也将成为第五代管理建设需要解决的问题。第五代管理中虚拟企业是建立在企业与顾客以及顾客与顾客深度沟通的基础上的。互联网在空间上缩短了信息沟通的距离，也节约了信息交互的时间，但上网也需要成本(时间和金钱)，顾客们是否愿意拿出自己有限的闲暇时间来和企业进行广泛的交流？事实上，很多时候他们也不知道自己确切的需求是什么，这难免使企业内部与企业外部的沟通受到影响。

4．企业文化理论中的沟通

20 世纪 80 年代开始，企业文化理论的研究逐渐走向了成熟阶段。企业文化学派的代表人物 T. 莫尔、L. 刘易斯、E. 沙因等人指出企业文化具有导向功能、凝聚功能、协调功能、激励功能和辐射功能等。企业文化建设可以加强企业内部员工沟通，使企业员工同心协力，自觉地为实现企业的共同目标而团结奋斗；可以把各个方面、各个层次的人团结在本企业的周围；企业文化还能协调企业和社会的关系，使企业与社会和谐统一。这主要是由于企业通过公共关系与外界公众进行双向沟通，以及企业人员与外界的交流把企业的价值体系推广到了外界去。

2.2.3　领导行为理论

由于领导素质理论的缺陷，人们把研究的重点转到了领导行为的有效性问题上，试图说明领导者之所以成功，是因为他们采取了正确的领导行为，而不是具有独特的领导素质，领导行为理论应运而生。对领导行为的研究，学者们普遍认为，应包括工作行为和关系行为两个维度。这两种因素的各种组合方式成为了重点研究的对象。

1．明茨伯格的领导行为沟通：经理角色理论的创立

1973年，领导行为理论代表人物、美国行为科学家亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)指出管理工作有 10 种作用，而沟通和人际关系占 3 成，明茨伯格首先创立了经理角色理论，指出，“爱用口头交谈方式”和“重视同外界和下属的信息联系”为经理角色六个特点中非常重要的两个特点。经理们爱用口头交谈方式，他们用在口头交谈上的时间占很大的比重，所以经理的生产性输出基本上能够用他们口头传递的信息量来衡量。口头交谈(包括电话交谈)，除了传递的字句里所包含的信息以外，还能通过音调的变化和反应的快慢来传递信息。此外，经理非常重视同外界和下属的信息联系，他要同三个方面维持信息联系，即上级(总经理的上级是董事会)、外界(指经理所管理单位以外的人们)和下属。经理实际上处于下属和其他人之间，用各种方式把他们联系起来，以便从外界获得信息。

1974 年，经验主义学派代表人物彼得·F·德鲁克也指出，管理包括在组织内部和外部进行信息联系，管理者共同的管理职责包括加强组织内的信息沟通和联系。德鲁克认为经理的业绩取决于他的听说读写的能力，经理需要把他自己的思想传达给别人，并找出别人在想什么的技巧。

2．利克特的领导系统模式

美国管理学家伦西斯·利克特(Rensis Likert)于 1947 年开始用二维理论研究“以生产为中心”和“以人为中心”两种领导方式的有效性的基础上，于 1961 年在《管理的模式》中提出领导系统模式，将领导方式归纳为四种系统。

系统 1：专制独裁式。决策权集中在最高层，下级没有发言权，只有执行权，上下级缺少交往，领导对下属缺乏信任，下级对上级心存戒备和恐惧。

系统 2：温和独裁式。决策权控制在最高层，但授予中下层部分权力，领导对下属态度较谦和，有信任，下级对上级也有戒备和恐惧心理。

系统 3：协商式。重要任务的决策权控制在最高层，中下层有较低层次的决策权，领导对下属有一定程度的信任，上下级间有双向的信息沟通。

系统 4：民主参与式。下属参与管理，上下级间彼此平等、信任，有双向沟通和平行沟通，共同制定目标，协商讨论问题，最高领导者最后决策。这是利克特的理想体系。

根据实际情况，可以选择不同的领导方式。

3．领导行为四分图模式理论

20 世纪 40 年代，美国俄亥俄州立大学商业研究所的斯多基尔(Ralph Stogdill)等在使用多种调查问卷研究领导效能的基础上，将领导行为归纳为两个方面，即结构维度和关怀维度。

结构维度的领导行为重视工作任务的完成，如领导者建立明确的组织模式，明确上下级的职责、权力和相互关系，确定工作目标和要求，制定工作程序、工作方法和制度。关怀维度的领导行为以人为重，注重建立领导者与被领导者之间的友谊、尊重和信任的关系。包括尊重下属，满足下属的需要，给下属较多的工作主动权，平易近人，平等待人，关心群众，作风民主。

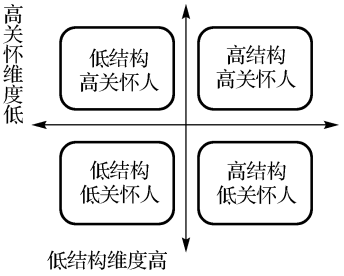


图 2-6　领导行为四分图

调查结果表明，领导者行为以人为重和以工作任务为重的现象经常同时存在，只是强调的侧重点不同。根据结构维度和关怀维度，可以把领导行为划分为四种类型，如图 2-6 所示。


管理方格图理论

研究者进一步提出“双高假说”，即认为最好的领导方式是兼具高结构、高关怀两方面，一个领导者只有把这两方面结合起来，才能进行有效的领导。但是，双高风格并非总能产生积极效果。例如，当工人从事常规任务时，高结构维度的领导行为会导致投诉率高、缺勤率高和流动率高，员工的工作满意度也很低。

2.2.4　人际关系理论

20 世纪的最初十年中，管理的性质及管理者的工作成为焦点，而对管理者与员工关系的讨论则很少。但到了 20 世纪二三十年代，随着人们开始注意组织成员间的关系，这一情况开始发生变化。人际关系理论(Human Relation Theory)主要有以下几个观点。

1．梅奥的人际关系学说

1924～1932 年，梅奥(George E. Mayo)在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了著名的霍桑实验，这项实验是以行为理论为基础进行的，是“行为科学”盛行的标志事件。这项由国家研究委员会赞助的研究计划,最初是要研究企业中工作环境与工人劳动生产率之间的关系，但实验的结果却出人意料地促成了人际关系学说的诞生。梅奥认为，组织中的人不是孤立存在的，而是属于某一团体并受其影响，由此还提出了非正式组织的概念，并指出人所追求的不单纯是金钱收入，还有实现自我价值的社会需求。人际关系的这一系列观点其实体现了管理沟通的思想，强调人与人之间的相互沟通，包括上下沟通和人与人之间的沟通，其中非正式组织理念的提出拓宽了后人对于组织沟通领域的研究范围。可以说人际关系论的创立是管理沟通领域具有重要意义的事件，为管理沟通的理论研究奠定了基础。有学者认为是梅奥首次正式确立了沟通在管理中的作用。

霍桑实验共分为以下五个阶段。

(1)照明实验

当时，劳动医学观点在生产效率理论中占统治地位，劳动医学认为影响工人生产效率的是疲劳和单调感等，于是当时的实验假设便是“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现，照明度的改变对生产效率并无影响。具体实验结果是：当实验组照明度增大时，实验组和控制组都增产；当实验组照明度减弱时，两组依然都增产，甚至实验组的照明度减至 0.06 烛光时，其产量亦无明显下降；直至照明减至如月光一般、实在看不清时，产量才急剧降下来。研究人员面对此结果感到茫然，失去了信心。从 1927 年起，以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来，继续进行。

(2)福利实验

实验目的是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。经过两年多的实验发现，不管福利待遇如何改变(包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等)，都不影响产量的持续上升，甚至工人自己对生产效率提高的原因也说不清楚。

后经进一步的分析发现，导致生产效率上升的原因主要有两点。第一，参加实验的光荣感。实验开始时，6 名参加实验的女工曾被召进部长办公室谈话，她们认为这是莫大的荣誉，这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。第二，成员间良好的相互关系。

(3)访谈实验

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要工人就管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题做出回答，但这种规定好的访谈计划在进行过程中却出乎意料地得到了意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈，工人认为重要的事情并不是公司或调查者认为的意义重大的那些事。访谈者了解到这一点，及时把访谈计划改为事先不规定内容，每次访谈的平均时间从 30 分钟延长到 1～1.5 个小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多，工人的生产效率大幅提高。

工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满，无处发泄，访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅，士气提高，使产量得到提高。

(4)群体实验

梅奥等人在这个实验中选择了 14 名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验的工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想，实行这套奖励办法会使工人更加努力工作，以便得到更多的报酬。但观察的结果发现，产量只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均都差不多，而且工人并不如实地报告产量。

深入的调查发现，这个班组为了维护他们群体的利益，自发地形成了一些规范。他们约定，谁也不能干得太多，突出自己；谁也不能干得太少，影响全组的产量，并且约法三章，不准向管理当局告密，如有人违反这些规定，轻则挖苦谩骂，重则拳打脚踢。进一步调查发现，工人们之所以维持中等水平的产量，是担心产量提高，管理当局会改变现行奖励制度，或裁减人员，使部分工人失业，或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。

这一实验表明，工人们为了维护班组内部的团结，是会放弃物质利益的引诱的。由此梅奥等人提出了“非正式群体”的概念，认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体，这种群体有自己的特殊的行为规范，对人的行为起着调节和控制作用，同时，加强了内部的协作关系。

(5)态度实验

对两万多人次进行态度调查，规定实验者必须耐心倾听工人的意见、牢骚，并做详细记录，不做反驳和训斥，而且对工人的情况要深表同情，结果产量大幅度提高。因为谈话缓解了工人与管理者之间的矛盾冲突，形成了良好的人际关系，从而得出了人际关系比人为措施更有效用的结论。

2．西蒙决策理论的沟通

1945～1963 年，决策理论学派代表人西蒙(Herbert Simon)出版了《管理行为》、《公共管理》、《人的模型》等著作，特别强调信息联系的作用，他提出：没有沟通，管理过程就不会影响个人的决定。西蒙指出信息联系是一种双向过程，它包括从组织的各个部分向决策中心的传递，也包括从决策中心向各个部分的传递信息，传递途径又可分为两种：一种是正式渠道，包括等级路线(直线信息联系)和职能线路(水平或参谋信息联系)，如通知、指示、会议传达布置和各种交流，以及情报组织搜集；另一种是非正式渠道，是正式的信息联系的补充，但却有其特殊的机能。事实上，决策时利用的情报大部分是由非正式信息联系传递的，西蒙等人对非正式渠道更加重视，把权力机构放到次要的地位。西蒙认为，在信息沟通的整个过程(包括信息的设计、传递和接受)中，存在着各种各样的障碍因素，为克服这些障碍因素，西蒙主张在组织中成立一个特别的“信息联系服务中心”，以收集、传递和贮存各种情报；同时，西蒙还特别重视利用会议作为信息沟通的手段。

3．戴尔·卡耐基的沟通技巧

戴尔·卡耐基是最早将沟通技巧与管理成效相联系的作家之一。他从社会学及心理学的角度阐述了“怎么赢得朋友和影响他人”。卡耐基认为，要使别人服从自己则要具有人际吸引力及影响力。他介绍了自己影响别人的方法，如倾听、对他人的问题表现出兴趣、让别人对自己有信心等。尽管他主要的写作对象不是管理者，但他向管理者传递的信息是清晰的，即要使员工对组织忠诚，不能只靠经济激励手段和管理者的职权，还要靠人际沟通技巧。这种观点对那些认为管理者可以“买到”忠诚的人来说，无疑是个巨大的转变。

在戴尔·卡耐基于1955年去世之前，已有近500万人购买了他的书，成千上万名管理者蜂拥般地参加戴尔·卡耐基的研讨会。这种研讨会至今在全世界仍长盛不衰。

4．巴纳德的社会系统理论

1938年，社会系统学派被誉为“现代管理理论之父”的美国管理学家切斯特·巴纳德出版了《经理人员职能》一书，详细地论述了其组织理论。他将组织看作是一种社会系统，是一种人的相互关系的协作体系，它是社会大系统中的一部分，受到社会环境等各方面因素的影响。

巴纳德指出作为正式组织的协作系统，不论其规模大小或级别高低，都包含了三个基本要素，即协作意愿、共同目标和信息的沟通。组织的存在及其活动是以信息沟通为条件的：个人协作意愿和组织共同目标只能通过信息沟通才能将两者联系和统一起来，形成动态的过程。没有组织内部信息沟通，组织就无法了解组织成员的协作意愿及其强度，就无法统一和协调组织成员为实现组织目标而采取合理的行动。因此，组织内部信息沟通是实现组织目标的基础，为了进行有效的信息沟通，巴纳德列举出以下应该遵守的沟通原则：

① 信息的沟通渠道要被组织成员所了解；
② 每个组织成员要有一个正式的信息沟通线路；
③ 必须依照正式的路线沟通信息，不要在沟通过程中跳过某些层次，以免产生矛盾和误解；
④ 信息沟通的路线必须尽可能直接而便捷；
⑤ 作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职；
⑥ 组织工作期间信息沟通的路线不能中断；
⑦ 信息沟通应该有权威性。

巴纳德在分析正式组织中组织与个人关系的沟通时还注意到了非正式组织的存在。

5．卡茨与卡恩的开放系统观点

1996年，卡茨和卡恩在《组织社会心理学》一书中指出，组织应该真正地被概念化为一个复杂的开放系统，它依赖各个组织成分自发的互动以及组织与外部环境自发的互动来生存与发展。组织沟通的系统组织学派建立的前提是组织中的沟通最好通过诸如可渗透性、反馈、殊途同归等公开的系统概念来理解。该学派将组织内部的沟通过程理解为系统行为，运用控制系统及韦伯的组织理论学，解析组织内部的沟通过程，并认为组织沟通是一个系统的共同依赖过程。



案例 2-3

没有人脉就没有财脉

曾任美国总统的西奥多·罗斯福在一次演讲中说：“成功的第一要素是懂得如何搞好人际关系。”的确如此，在美国，曾有人向多位雇主做过这样一个问卷调查：“请查阅贵公司最近解雇的三名员工的资料，然后回答：解雇的理由是什么？”结果是无论什么地区、什么行业的雇主，2/3的答复都是：“他们是因为不会与别人相处而被解雇的。”

第二次世界大战以后，军队、私人工厂为劳动者提供了大量的就业机会；同时，随着军人、工厂管理者以及学者之间的频繁接触，增进了相互间的沟通和了解，引发了人际关系运动。组织沟通的鼻祖 W. 查尔斯·瑞丁称这一偶然的组合为“三方联盟”。他认为这种联盟不仅为研究人员提供了深入工厂考察劳资双方人际关系的机会，也使得军队官员、私有工厂的管理者认识到培养工人对组织的信任感，以及获得新思想以提高管理能力的重要性。

从沟通的视角出发，人际关系的贡献在于它对于组织理性的个体模型的批判，并且强调组织应该加强与内部成员及外部社会的沟通。

2.3 冲突管理理论

冲突是企业组织中的员工可能经常面对的问题。美国管理协会执行官的一个调查显示，管理者平均每天要花掉其上班时间的 25%去处理公司内的冲突问题。组织中的冲突管理得妥当与否不仅会影响员工的工作满足、组织承诺与工作绩效，更会影响企业组织的经营绩效。冲突管理与员工个人工作态度及企业绩效之间的关系，一直是企业管理与组织行为研究所重视的课题。

2.3.1 冲突含义及其影响因素

1．冲突的定义

冲突是指人们由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。没有人喜欢冲突，但有人的地方就有冲突。值得说明的是，冲突不全是坏事，它能暴露组织中存在的问题，促进问题的公开讨论，增强企业活力，刺激良性竞争。从某种意义上讲，冲突是企业创新的重要源泉。孔子曰：君子和而不同，小人同而不和；孟子云：无敌国者，国恒亡也。冲突只是发展、变化或创新带来的副产物。

对组织中存在的冲突有三种不同的观点。

第一种为传统的冲突观点，认为冲突是有害的，会给组织造成不利影响。冲突成为组织机能失调、非理性、暴力和破坏的同义词。因此，传统观点强调管理者应该尽可能避免和清除冲突。

第二种为冲突的人际关系观点，认为冲突是任何组织无法避免的自然现象，不一定给组织带来不利的影响，而且有可能成为有利于组织工作的积极动力。既然冲突是不可避免的，管理者就应该接纳冲突，承认冲突在组织中存在的必然性和合理性。

第三种是新近产生的冲突的互动作用观点。与人际关系观点只是被动地接纳冲突不同，互动作用观点强调管理者要鼓励有益的冲突，认为融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝，一定水平的有益的冲突会使组织保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断革新。

冲突广泛存在，小的方面，有个人之间的冲突、组织之间的冲突，还包括组织内部各部门间的冲突；大的方面可涉及国家间、地区间的冲突。

2．冲突的含义与益处

冲突（Conflict）是指人类为了达到不同目标和满足相对利益时形成的具有直接性和公开

性的某种形式的斗争。由于其中的一方认为另一方影响了其自身利益或者自身希望达到的目标，从而产生认识与感情上的矛盾。

冲突通常有着否定的含义。然而，如果处理得当，冲突可以转化为积极的事件。冲突要求管理者分析目标，冲突促进员工之间的对话，冲突有助于形成创造性的解决方法。如果没有冲突，员工与组织将停滞不前。

冲突还可以培养创造性。冲突通过强迫人们摒弃传统思维方式，克服个体的心理扭曲和偏见，从而促进自由思维(Unstructured Thinking)。有人认为，这是产生解决棘手问题的良好而新颖的替代方法所必需的。

此外，有关研究显示，如果下属的反对和抵制是公开的，而不是微弱甚至是被动的，那么决策的质量更高。一项研究表明，如果下属抵触情绪很强，出现优质决策的概率是 45.8%；如果下属抵触微弱或不存在，出现优质决策的概率是 18.8%。因此，以一帆风顺为荣的管理者，其效率不一定有他们认为的那么高。一帆风顺可能反映冲突受到压制。如果允许冲突爆发，冲突可能带来潜在益处。实事上，冲突爆发的伤害可能不如压制大。



案例 2-4

冲突的意义

据说，盛田昭夫在任索尼公司副总裁时，田岛道治当董事长，两人常常意见不合。一天，田岛道治说:“盛田，你我主张不同，既然我们的想法不一致，又常常发生冲突，我不想再待在这样的公司里了。”盛田昭夫坦诚地说:“如果我们在所有问题上的意见都一致，那么这家公司确实没有必要我们两个人拿薪水，那时，不是你就是我必须辞职，正是因为我们有不同的意见，公司才会少犯错误。”这验证了威廉·里格利的一句话:“当两个人意见总是一致时，其中的一个必定是多余的。”

3．冲突的影响因素

伴随时代的进步、社会的发展，社会正变得越来越多元化，个体之间的相互关系也日趋复杂，企业内部关系的调整与完善自然也不是一帆风顺的。这是一个充满矛盾的过程，一个健全优良的内部关系的建立也可以说是一个历经无数内部冲突的过程。即使人们在企业中的根本性目标是一致的，但它并不意味着企业内部各部门之间、各成员之间具体的目标与利益的一致，所以矛盾与冲突就是不可避免的。

(1)冲突起源一：目标差异

企业管理者与企业员工在发展目标上既存在相同性，又存在差异性。相同性确定于全体员工对于企业宏观发展战略和宏观发展方向的认同；差异性决定于个体追求目标的特殊要求，这种要求的差异性，正是冲突产生的最直接、最根本的原因。

例如，某企业为应对市场疲软和激烈竞争的严峻市场形势，开展内部机构调整和人员整合，对技术、管理、服务保障部门精兵减员，变换岗位、职能、职务，以达到促进企业持续、稳步、健康发展的目的，却带来部分人员的心理变化，产生抵触情绪，对自身在本企业的发展、提升、成长丧失信心，产生质疑，从而形成内部冲突。

这些冲突均居于良性冲突，如果能够得到适当而有效的引导，审视冲突出现的根源，对

症下药，即可找到解决冲突的最佳答案。

(2) 冲突起源之二：利益驱动

在组织里，管理者更关注企业的整体利益，并充当了企业利益维护者的角色。管理者在企业机构设定、组织建设、制度建立等诸多方面的策略与措施均是围绕着企业总体和宏观利益着眼和考虑的，这样的利益驱动，是一种具有综合性、方向性、主流性的利益驱动，是以企业为基本出发点的，有可能与员工的利益需求互相冲突。

组织中的员工，每个人都有着各自不同的利益驱动点，这些利益追求可谓参差不齐、各有侧重、因人而异，但总体上可以分为以下 4 类，即工资薪金、权力地位、工作生活环境、相应待遇。在目标实现中，各种参与者在任务分配、权力支配、福利待遇、报酬薪金等方面都可能因为缺少一致性而产生分歧和差异，分歧的程度自然也有高有低。即使所有员工与企业目标是一致的，也无法保证企业内部各部门之间、各成员之间的目标与利益的一致，冲突同样是在所难免的。

任何组织内权利地位的争斗似乎是永远存在的，更是企业永远摆脱不了的麻烦，这也是人类许多灾难酿成的祸根。尤其是当一个职位低下的员工看着略高于其位的管理者是个大草包，能力并不比他强时，就很不服气，与之明争暗斗，最终引发冲突。另外，由于管理者对于部门、员工职责范围界定不明确，责任归属不清晰，任务分工不具体，从而造成工作模糊不清或者职责范围重叠，极易引发冲突。另外，员工对于工资薪金的期望是不断变化的过程，并受到外界环境的影响，当企业不能满足或暂时不能满足员工期望时，便是冲突产生的直接导火索。

大多数的冲突无疑会妨碍目标的实现，但冲突有时也会引出好的结果。分歧会刺激组织做出某种改进，雇员可能对工作条件、管理政策、酬劳办法产生不满，提出批评意见。这样会促使管理部门对这些方面进行改进，争取更好地合作，更高的效率和更公平地承担实现目标的任务。

(3) 冲突起源之三：价值观差异

价值观是社会成员用来评价行为、事物以及从各种可能的目标中选择自己合意目标的准则。价值观通过人们的行为取向及对事物的评价、态度反映出来，是世界观的核心，是驱使人们行为的内部动力。

价值观具有相对的稳定性和持久性。在特定的时间、地点、条件下，人们的价值观总是相对稳定和持久的。例如，对某种事物的好坏总有一个看法和评价，在条件不变的情况下这种看法不会改变。但是，随着个人的经济地位的改变，以及人生观和世界观的改变，这种价值观也会随之改变，价值观处于不断的发展变化之中。

价值观影响行为，决定行动。在同一企业发展环境中，管理者及每位员工对于同一事物由于价值观不同，就会产生不同的行为。在企业的同一个部门，有人注重工作成就，有人看重金钱报酬，也有人重视地位权利，这就是因为他们的价值观不同。同一个规章制度，如果两个人的价值观相反，那么就会采取相反的行为，将会对组织目标的实现起着完全不同的作用。

企业组织，管理层次多、任务分工细、工种类别杂、项目工程涉及层面广是其一大特征，这便决定了企业人员结构的复杂性。价值观决定个体及组织的行为，价值观的差异会导致冲突的产生，尤其表现在企业管理者所制定的制度、规范、标准与员工个体价值观之间的碰撞。

2.3.2 冲突的来源

只有当管理者了解了冲突的来源后，他们才能更好地选择恰当的沟通策略。冲突的最主要原因或来源经常是组织的层级体系或做事方式。

组织内部的权限可能催生冲突。例如，所有银行的信贷和储蓄部门都是互相依存的。只有储蓄部门筹措了足够的资金，信贷部门才能借出资金。同样，如果信贷部门没有顾客，储蓄部门也有很大压力。这两个部门在银行内部有着共同的目标(利润和银行的持续运作)，但是它们的互相依存也可能引起关于各自职权的冲突，储蓄部门想提供高利息取悦顾客，但信贷部门想提供低利息取悦顾客。当这两个部门的互相依存成为中心议题时，就出现了这样的冲突：谁的职权优先考虑、谁的责任与银行创造利润的目标更相关。

组织内部有限资源的分配是冲突的另一个来源。如果资源充裕，很少会出现冲突，但这种条件几乎不存在。当资源有限而两个以上的人或团体想分享时，冲突就出现了。最明显的冲突发生在做年度预算计划时。资金通常有限，因此有必要确定哪个部门可以得到多少金额。在诸位管理者看来，他们自己的目标是最重要的，因此，分配给一个部门的资金可能看起来像是从另一个部门夺走的。各个部门争夺预算分配的相依性可能变成冲突的主要来源。

2.3.3 冲突的类型

我们关注从不同的角度对管理冲突进行分类。

1．功能两极

从功能上进行分类，冲突可以分为积极冲突和消极冲突。

对管理冲突性质的认定，是我们确实对其态度和策略的前提。因此，从性质上区分管理冲突是属于积极类型的还是消极类型的，就不仅具有重要的理论价值，而且具有重要的现实意义。只有对管理冲突的性质判定准确、真正把握，才能端正态度，采取行之有效的相应措施和政策，给消极性质的管理冲突以有效的抑制、消除和排解；对积极性质的管理冲突给予充分展开和有效利用，从而达到调适冲突、推动事业的目的。

2．隶属分野

从隶属关系上进行分类，冲突可以分为与上级冲突、与下级冲突和与同级冲突。

管理冲突，在一定意义上我们可以把它归结为一种系统内部的结构要素冲突。这里需要指出的是，我们所说的系统，是指一个较大的系统，包括管理主体、管理客体和管理过程。而不是仅指这个系统中的某个子系统或者小系统。由于与上级冲突、与下级冲突和与同级冲突，它们各自存在的前提和依据不同，因而其冲突的表现形式和解决方式也可能有所不同。

3．要素构成

从要素构成上进行分类，冲突可以分为管理主体内部冲突、管理客体内部冲突和管理主体与管理客体交叉冲突。



烽火猎聘公司

事物的性质和效能决定于事物的构成要素。管理主体和客体的状况如何，直接决定着管理的效能和效率。一般来说，管理的高效能和高效率，来源于其主体状况适应于客体状况，来源于客体状况易于被主体教化。烽

火猎聘资深顾问认为，二者各自内部冲突及其交叉冲突是否属于良性互动，又起着很重要作用。冲突若属于良性互动，组织界限就会越来越清晰，组织目标就会越来越明确，管理就会发挥强势作用，就会取得理想绩效。相反，冲突或属于内耗性互动，甚至于恶性互动，组织界限就会越来越模糊，组织目标就会越来越丧失，管理就会难以发挥应有作用，就会出现低效甚至负效。对此，我们必须有清醒的认识。我们要力倡良性冲突互动，力戒内耗性冲突互动，确保冲突的性质和质量，使之为巩固组织疆界、实现组织目标服务。

2.3.4 冲突管理

冲突管理即指在一定的组织中对各种冲突的管理。管理者不仅要解决组织中的冲突，更要刺激功能性的冲突，以促进组织目标的达成，故管理者处理冲突的能力与管理成功与否，具有正相关。冲突管理即指在一定的组织中对各种冲突的管理。

无论什么地方出现改革的需要，冲突都在所难免，因为总是有人愿意创新，有人想维持现状。有改革就有冲突。冲突管理成功的关键是不出现输方，长远的解决办法是建立共同遵守的规则。

1．冲突管理存在的难点

(1)监督对话。冲突的双方最初根本不可能真正地沟通。没有外力的帮助，他们在原有的片面观察问题的基础上极可能在很短的时间内再度彼此误解，重新争吵。所以在解决冲突的第一个阶段有必要由一个中立的第三方密切监视冲突双方的双向行为。

(2)袒露感情。若双方不能坦白地说出主观的感受，如失望、受冤屈和伤害的感觉，则没有希望解决冲突。只有袒露感情，才能减缓积蓄已久的压力，使冲突回复到本来的根源上，即具体的需求和利益上去。

(3)正视过去。仅仅说出感觉还不够，双方都必须让对方明白，引起自己失意、失望和愤怒的具体情景、情况或事情，以及具体原因。做到这一点，对方才能明白自己在冲突中所占的分量，不论是有意的还是无意的，并且学会去承认这个事实。反过来，这也成为不再将对方视为冲突中的唯一“责任者”的基本前提。

(4)取得双方可承受的解决办法。障碍清除以后，即应共同制定一个长远的解决办法，关键是不允许出现“输方”。双方在这时最好的举措是，跳出自己的阴影去协商解决办法，照顾双方的利益。但是解决办法是一回事，通过伙伴式的协商去达成协议又是一回事。习惯于合作才是化解冲突的关键步骤，解决冲突的质量一定要由实施来检验。坦率地交谈往往让双方如释重负，却容易导致盲目乐观，以为一切正常。日常工作中总会出现差错，即便在双方都抱有良好愿望的情形下仍然会出现故障，于是双方又开始挖空心思地去考察对方是否在认真对待坦率的合作。只有严格地遵守制定好的游戏规则才有助于克服新的危机，不至于重新陷入争吵之中。新的协作系统需要呵护，不过随着时间的推移，双方将逐渐学会与对方打交道，相互关系会正常起来，谁也不会再想着过去的冲突。直到这时，冲突才算真正地消除了。

2．冲突管理的步骤

(1)识别冲突。识别冲突，是管理最需要的能力之一。

对冲突变动情况进行监测和评价，以此明确冲突的安全状态及变动趋势；对冲突的内外

环境进行监测，以此明确企业高层管理成员所处的环境以及由此对冲突产生的正面或负面的影响；建立冲突预警管理活动的评价指标体系，可分成两类指标，一类是评价指标，另一类是预警指标。另外，必须构建预警部门。通过监测、识别、诊断、评价等步骤来分析企业面临的冲突状况，然后把分析结果反馈给决策部门，采取措施及时进行控制。

(2)营造氛围。如果在决策过程中，仅仅是少数人发挥作用，那么企业高层管理团队的价值也就不复存在了。所以，一定要培养一种既能提高绩效又能促进成员积极参与、公开交流、团结协作的氛围，公开的交流可以使高层管理团队成员真诚参与决策，加强团队成员的共识。尽管这种公开、坦诚的交流可能导致一些争论甚至冲突，但是如果团队成员能够认识到冲突是以决策目标为导向的，是为了提高绩效，他们就能积极对待冲突，从而提高团队成员的决策满意度。

(3)构建合理权力结构。合理的权力结构往往能使得权力既不过于独裁又不过于平均。构建合理的权力结构，主要应做到：第一，变革组织结构。传统企业的组织结构，尤其是直线职能结构极易诱发破坏性冲突，因为传统职能结构的一大特点是同级之间的互逆协调性，即同一层次人员彼此相互独立、无法协调，既不能相互指挥，又出现多头领导，很多事情都靠上级跨部门协调。因此企业应改变金字塔式的组织结构，变为扁平化、网络化的组织结构，减少管理层次，扩大管理幅度，广泛引入工作团队。第二，改变管理模式。过度集权所带来的信息代理成本和过度分权所带来的过高代理成本都会引起决策总成本的上升，从而降低效率。因此必须改变传统的管理模式，实行知识化管理。随着知识化管理的实施，企业信息将会实现低成本传播，这样就会对过去的集权产生制约。

(4)确立目标导向机制。高层管理团队应共同参与企业共同愿景和目标任务的设计和确认。调查显示，高效的高层管理团队总是能把工作重点放在与核心问题有关的难题和事情上，高层管理团队如果缺乏共同目标就容易把彼此放在竞争的位置上，做出负面的决定。如果团队有共同目标，就会用更广阔的视野讨论企业的目标和怎样取得更高的绩效，虽然彼此在相关议题上有异议，但本质是建设性的。

3．冲突的解决策略

为了有效地解决组织中的人际关系沟通，美国行为学家托马斯(Thomas)提出了一种二维模式，用于分析冲突的可能解决方案和结果。托马斯认为发生冲突后，冲突参与者的反应有两个主要维度，即武断性和合作性。其中，武断性表示在追求个人利益过程中的坚持程度，关注于自身的意愿，强调事物本身的重要性；合作性表示在追求个人利益过程中与他人合作的程度，趋向于满足对方的需求，强调双方的关系。于是，就出现了五种不同的处理人际冲突的策略，这五种策略即代表了合作性与武断性的五种不同组合：竞争、折中、回避、妥协和合作(如图 2-8 所示)。

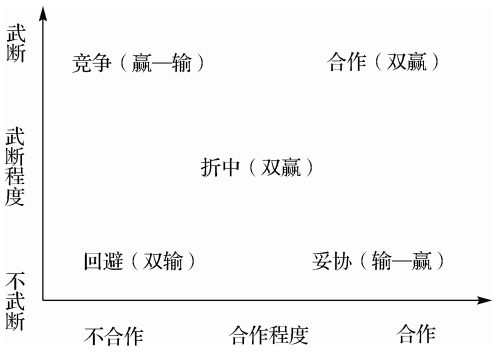


图 2-8　人际冲突的处理策略

这五种冲突的处理方式是应对冲突时经常采用的方法。竞争造成一赢一输，以牺牲一方的利益来暂时并快速地中止争议，但更大的冲突可能由此孕育；回避造成双输，它避免了矛盾的激化，

然而矛盾依然存在，问题依然存在；妥协有得有失，是一种双方还可以接受的权宜之策，但是当一方或者双方想获取更大的利益时，“协议便是一纸空文”，冲突将再次发生。相比之下，合作策略的有效运用能使冲突双方产生满足感，而其他的策略都会使冲突一方的要求不能得到满足而产生挫折感，为下一次冲突埋下了伏笔。

伯克(1970)曾经对以上五种策略的有效程度进行过调查，他发现使用合作策略，通常能有效地解决冲突问题；竞争策略效果很不好；回避策略和妥协策略一般很少使用，而且使用效果都不好。

2.3.5 中国人的人际冲突管理模式

传统上，“和”是一般中国人在处理人际冲突时的最高指导原则。中国人对冲突的解决模式往往强调不要正面冲突，以免伤和气，总是希望能平顺地化解冲突，希望大事化小，小事化无。杨国枢(1992)认为中国人的“关系取向”的主要特征之一为“关系和谐性”，即强调与追求所有人际关系的和谐。传统上，中国人对不和谐或冲突会形成一种焦虑其至恐惧。在现实生活中谁先破坏和谐，不管有理无理，都是不对的。为了维持双方关系的和谐，当事人必须各依角色规范行事，以符合对方的期望，在做人方面必须处处小心，尽力保护对方的面子，以免破坏和谐而引发冲突。传统中国人恢复和谐的主要策略是“和稀泥”，即强调“识大体”、“为和谐”、“家丑不可外扬”。

黄光国根据 Hall(1969)的两个向度，将组织内部可能采取的冲突化解模式构建出五种冲突化解模式的雏形，来达成个人的目的(如图 2-9 所示)。

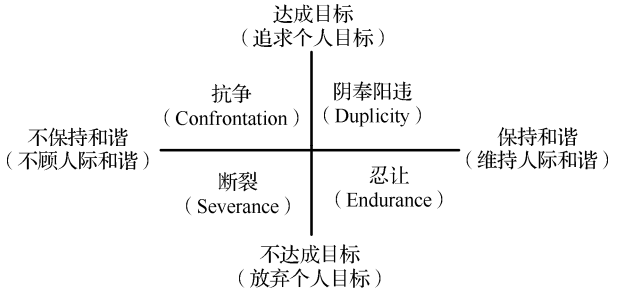


图 2-9 中国人冲突化解模型

对于以上冲突化解模型图，黄光国(Hwang K. K.，1997)用表 2-3 的直观表示，给出了各种情景下冲突化解的优势选择。

表 2-3 中国人社会中的冲突化解模式

	保持和谐	达成目标	协　　调	优势反应
纵向内团体	顾面子	阳奉阴违	迂回沟通	忍让
横向内团体	给面子	明争暗斗	直接沟通	妥协
横向外团体	争面子	抗争	调解	断裂

资料来源：Hwang K. K. Guanxi and Meintze：Conflict Resolution in Chinese Society. International Communication Studies，1997(1)：17-42.

该研究将中国人社会的人际关系分成三类，即垂直的圈内人(Vertical in-group)、水平的圈内人(Horizontal in-group)、水平的圈外人(Horizontal in-group)。

如表 2-3 所示，在纵向的上/下关系中，当居下位者与居上位者发生冲突时，为了保持人际和谐，居下位者必须替居上位者顾面子，因而，居下位者可能采取的优势反应(Dominant Response)是忍让。如果他想追求个人目标的达成，他会采取阳奉阴违的策略，在协调方法上也会采取迂回沟通。在横向的人际关系中，个人可能采取的冲突化解模式则会视对方的关系位置不同而不同，若视对方为内团体一分子，在发生冲突时，为了保持彼此的人际和谐，双方都会给对方面子，也可能采取直接沟通与妥协的协调方式。若有一方不顾对方感受坚持要达成其个人目标，则他们可能陷入长期的明争暗斗之中。相反地，倘若双方都坚持要达成其个人目标，他们便可能将对方界定为外团体，而爆发明显的抗争，此时，他们会不顾彼此人际关系的和谐，而要与对方争面子，同时为了消除双方的冲突，在进行协调时，往往必须由第三方进行调解，而冲突后的优势反应则为双方关系的断裂。值得注意的是，在纵向内团体中，当居上位者不顾居下位者的感受，而一再坚持要达成其个人目标时，居下位者也可采取反抗行动，严重的抗争甚至会导致关系的断裂。

值得注意的是，领导者的管理行为会围绕“差序格局”进行，也就是对不同的部属采取不同的对策。因此，当主管征询部属意见时，自己人可能畅所欲言，但外人由于害怕受到报复，则会尽量避免招惹麻烦。

讨 论 题

1. 管理学中有哪些理论涉及了管理沟通这一领域？
2. 简述管理沟通理论的发展历程。
3. 解释“等级链”沟通以及其优势。
4. 什么是冲突？冲突对沟通有何利弊？举例说明。
5. 当上下级发生冲突时，如何解决？
6. 中国人是如何解决人际冲突的？

第 2 篇

管理沟通技巧

第 3 章　影响沟通的因素

第 4 章　受众分析

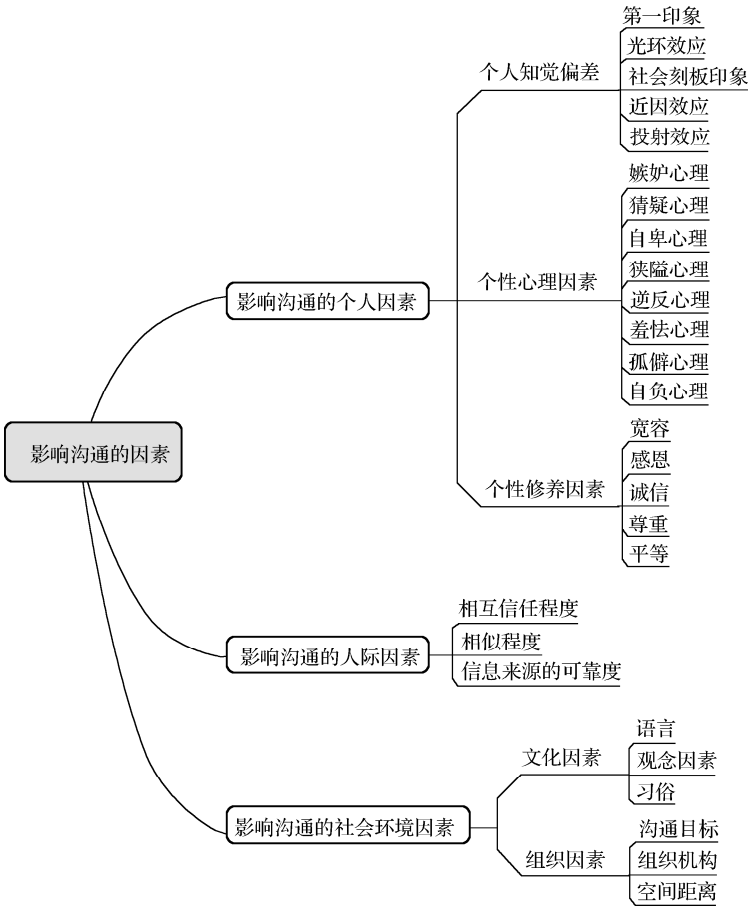
第 5 章　传递信息

第 6 章　接收信息

第 7 章　反馈

第3章

影响沟通的因素


影响沟通的因素
影响沟通的个人因素
个人知觉偏差
第一印象
光环效应
社会刻板印象
近因效应
投射效应
个性心理因素
嫉妒心理
猜疑心理
自卑心理
狭隘心理
逆反心理
羞怯心理
孤僻心理
自负心理
个性修养因素
宽容
感恩
诚信
尊重
平等
影响沟通的人际因素
相互信任程度
相似程度
信息来源的可靠度
影响沟通的社会环境因素
文化因素
语言
观念因素
习俗
组织因素
沟通目标
组织机构
空间距离

学习目标：

1. 了解影响沟通的因素包括哪些方面；
2. 掌握影响沟通的个人因素；
3. 掌握影响沟通的人际因素；
4. 掌握影响沟通的社会环境因素。



引例

坦诚拉近人与人之间的距离

小何担任业务部经理，他为人很直率，即使是陌生人也能感觉到他的热情与坦诚。

一次，公司遇到了一个非常难缠的客户，因为比较重要，公司方面不愿意放弃。小何就自荐要去试试。客户是一个个性非常严谨的人，做事一丝不苟。

小何来到客户的办公室时，碰巧听到客户正在打私人电话。客户见到小何就匆匆结束了谈话，但是小何还是从只言片语中窥探到一二——该客户的孩子又在学校打架了，刚才估计是学校教导主任的来电，要请他到学校看看他儿子做的“好事”。此刻这个客户的心情肯定不好，不过这个客户还是很礼貌地招呼小何坐下，小何犹豫了一下还是坐下来。

小何说道：“真是抱歉，刚刚恰好听到您的谈话，虽说我还没有孩子，但是我小时候可是相当调皮。”“嗯？”客户很惊讶，小何居然谈论起这个话题，不过客户倒也一副很感兴趣的样子。小何接着说：“我的父亲比我到学校的次数还多，简直是学校的常客，我不是和同学们打架，就是毁坏了学校的凳子，拿了同学的东西，大大小小的事不断，我父亲都担心我长大后变成一个流氓。呵呵，可是长大后一切渐渐地就变了，现在我们班的同学就数我最有出息呢！”客户听后舒心地一笑：“现在可的确看不到你小时候的影子了，哎，做父母的就是这样。听了你这番话我倒觉得没有那么压抑了。好了，现在谈谈我们的合作吧！”当日小何就和那位客户签订了协议。

资料来源：冯光明. 管理沟通，北京：经济管理出版社，2012。

3.1 影响沟通的个人因素

3.1.1 个人知觉偏差

在心理学中，人们将个人对他人的社会行为及其规律的感知称为知觉。在知觉过程中，知觉者总是处在相互影响和相互作用的状态。因此，在知觉他人，形成有关他人的印象的过程中，由于知觉主体与知觉客体及环境因素的作用，社会知觉往往会发生这样或那样的偏差。这些偏差包括以下几个方面。

1．第一印象

第一印象又被称为首映效应或最初效应，指的是人们初次相遇时产生的印象。由于第一印象是第一次对人知觉时形成的印象，它往往最深刻，而且常会成为一种基本印象而影响对

他人各方面的评价。俗话说，先入为主，讲的就是这个道理，第一印象对沟通的影响表现在很多方面。

(1)它会使知觉带有表面性。人们初次相遇时，彼此常常根据对方的外貌、表情、姿态、谈吐、衣着等表面特征，对对方做出一个初步的判断和评价，形成某种印象，这就容易出现“以貌取人”的现象，使知觉带有表面性。

(2)它会使知觉产生片面性。当一个人对对方一无所知时自然要特别留意其一切未知信息。由于“先入为主”的原因，尽管人们都知道在很短的时间内根据有限的表面的观察资料判断一个人往往是错误的，但人们还是心甘情愿地上当，难以避免这一倾向，而且常常跟着第一印象走，忽视以后的新信息，或根据第一印象来解释新信息。当新信息与第一印象不一致时甚至会否认新信息而屈从第一印象，这就造成了人际知觉的主观片面性了。

总之，沟通中的第一印象，是影响沟通效果的一个重要因素。沟通时不以第一印象作为取舍判断的标准，既不能因第一印象不好而全盘否定，也要防止被表面的堂皇所迷惑，“金玉其外，败絮其中”，这样的例子也屡见不鲜。

2．光环效应

光环效应又称晕轮效应、月晕效应、成见效应、以点概面效应等，指的是人们常从对方所具有的某个特征推及到未知觉到的特征，从局部信息而形成一个完整的印象，就像月晕一样从一个中心点而逐渐向外扩散成越来越大的圆圈。光环效应实际上是个人主观判断泛化扩张的结果。在观察某个人时，由于他的某种品质或特征从观察者的角度看来非常突出，从而掩盖了对这个人的其他特征或品质的知觉。

由于光环效应，一个人的某些特点一旦变为光环被扩大，其他特点也就隐退到背后视而不见了，造成所谓“一叶障目，不见森林”、“窥一斑而见全豹”的现象。光环效应在判断一个人的道德品质或性格特征时表现得最为明显。光环效应对沟通的影响首要的是心理定势，它表现在一个人已有的态度会直接影响对他人的认识和评价。中国的俗语:“情人眼里出西施”就是一种光环效应。

其次是中心性质的扩张化。所谓中心性质，是指对形成印象有决定意义的特殊信息。如人的外表、行为、道德品质等，都可能是决定人际知觉的中心性质。人一旦获得这些信息，就会“爱屋及乌”，使这些特征扩张化即具有弥散性。光环效应是一种明显的从已知推及未知，由片面看全面的人际知觉现象。它往往会歪曲一个人的形象，导致不正确的评价，影响沟通质量。

3．社会刻板印象

社会刻板印象又称定型化，是指人们对某个社会群体形成的一种概括而固定的看法。一般来说，生活在同一社会文化背景中的人，总会表现出许多心理与行为方面的相似性，这就会使得在人们的头脑中存在关于某一类人的一些固定印象。

例如，同一个民族和国家的人有大致相同的风俗习惯、性格特征和行为方式，职业、年龄、性别一样的人，在思想、观念、态度和行为等方面也较为接近。人们会认为青年人举止轻浮，老年人墨守成规，教授总是白发苍苍、文质彬彬，商人大多较为精明，农民则是憨厚朴实等。社会刻板印象对社会知觉会产生两方面的影响。从积极方面看，社会刻板印象本身有一定的合理的、真实的成分，或多或少反映了知觉对象的若干实际状况，因此它简化了人

们的知觉过程，为人们迅速适应社会生活提供了一定的便利。从消极方面看，由于社会刻板印象一经形成便具有较高的稳定性，很难随现实变化而变化，因此它常常会阻碍人们接受新事物，造成偏见、成见，从而给人们的沟通带来不必要的麻烦。

4．近因效应

近因效应又称最后的印象，是指在较为长期的社会交往中，最近了解的东西往往占优势并掩盖了对该人一贯的了解。这种最近的印象比最初的印象更占优势的知觉偏差是一种心理惯性。由于这种惯性的作用，人们往往会以最近的印象来评价人，某人刚犯了一个大错误，于是就有人发现，他从来就不是好人，这就是近因效应在作怪。

心理学家鲁钦斯用实验的方法研究了近因效应，他编造了两段关于一个名叫吉姆的学生的资料。这两段材料的性质是相反的。一段把吉姆描绘成一个性格外向热情、好交际的人，另一段则把他描绘成一个性格内向、冷漠孤僻的人。然后，分别让两组大学生阅读这两段材料，对甲组学生先介绍这个人的外向特点，再介绍内向特点；对乙组学生则相反，即先介绍其内向特点，再介绍外向特点。最后考察两组学生留下的印象，发现首先介绍的部分印象较深，这与第一印象作用相同。但接下来，稍微变换了一下实验方式，在阅读完第一部分材料之后，让被试做数学习题或听历史故事，然后再阅读第二部分，最后考察留下的印象。结果大部分被试根据隔开那段时间以后所听到的材料评价吉姆的性格。这就产生了近因效应。进一步研究证实，对陌生人的知觉第一印象有较大的作用，而对熟悉的人，对他们的新异表现易产生近因效应。

5．投射效应

投射效应又称自我投射，是指在沟通时，人们形成对别人的印象时总是假设他人与自己有相同的倾向，即把自己的情感、意向等特性投射到他人身上，以为他人也如此，所谓“以小人之心度君子之腹”就是投射效应。投射效应的表现较多，例如，情感投射是以为别人与自己的好恶相同，对别人进行自我同化，从而导致对他人的沟通障碍。情感投射还表现为对自己喜欢的人越看越喜欢，优点越看越多；对自己不喜欢的人，越看越讨厌，缺点越看越多，因而表现出过度的赞扬和美化自己喜欢的，过分指责甚至中伤自己所厌恶的。再如，另一种投射效应是愿望投射，即把自己的主观愿望投射到他人身上，认为他人也如自己所愿望的那样，把希望变成现实。

3.1.2　个性心理因素

1．嫉妒心理

嫉妒是一种比较复杂的社会心理的产物，《心理学大词典》中对嫉妒的定义是：与他人比较，发现自己在才能、名誉、地位或境遇等方面不如别人而产生的一种由羞愧、愤怒、怨恨等组成的复杂情绪状态。嫉妒心理存在的条件是它一定要有第二者或第三者的存在，而且这个第二者或第三者在某些方面可能比嫉妒者要优越，或是虽不优越，却对嫉妒者产生一定影响。

嫉妒是差别和比较的产物，属于一种内心情绪体验。差别和比较的结果是：从差别和比较中形成心理不平衡，基于此而想平衡这种不平衡心理，但所采用的方式往往是消极的。嫉

妒心理总是与不满、怨恨、烦恼、恐惧等消极情绪联系在一起，构成嫉妒心理的独特情绪。不同的嫉妒心理有不同的嫉妒内容，但主要是在四个方面表现得尤为突出，这就是名誉、地位、钱财、爱情。有的还表现为一种综合性的笼统内容，即只要是别人所有的，都在其嫉妒之内，主要有以下几个具体特征。

(1)明显的对抗性。古希腊斯葛多派的哲学家认为："嫉妒是对别人幸运的一种烦恼。"嫉妒心理的对抗特征具有明显的攻击性，其攻击目的在于颠倒被攻击者的形象。由于嫉妒使道德天平倾倒，往往不看别人的优点、长处，而总是挑剔别人的毛病，甚至不惜颠倒黑白、弄虚作假。

(2)明确的指向性。嫉妒心理的指向性往往产生于同一时代、同一部门的同一水平的人中间，主要是因为嫉妒心理是一种以极端自私为核心的绝对平均主义者。因为曾经"平起平坐"过，或是曾经"不如自己"过，如今成了"能干"者，使嫉妒者产生抵触和对抗。

(3)不断发展的发泄性。一般来说,除了轻微的嫉妒仅表现为内心的怨恨而不付诸行为外，绝大多数的嫉妒心理都伴随着发泄性行为。主要有两种方式：一种是言语上的冷嘲热讽；一种是行为上的冷淡、疏远被嫉妒者或是攻击性强的行为。

(4)不易察觉的伪装性。由于社会道德的威力，嫉妒心理被大多数人所不齿，使嫉妒心理一般都不愿直接地表露出来，千方百计地伪装，企图使人不易察觉。例如，本来是嫉妒某人的某一方面，却不敢直言，故意拐弯抹角地从另一方面进行指责或攻击。

2．猜疑心理

猜疑心理是一种由主观推测而产生的不信任的复杂情绪体验。猜疑心重的人往往整天疑心重重、无中生有，总以为别人在议论自己、瞧不起自己、算计自己，认为人人都不可信，人人都不可交。猜疑究竟会对我们的生活产生怎样的影响呢?

(1)猜疑不利于身心健康的发展。心理学研究表明：猜疑会加重人的心理压力，使人经常处于紧张、焦虑状态，缺乏应有的安全感，久而久之，就会诱发各种疾病，身心健康遭受破坏，甚至进一步导致悲剧的产生。

(2)猜疑使人失去朋友。英国哲学家培根说："多疑之心犹如蝙蝠，它总是在黄昏中起飞。这种心情是乱人心智的，它能使人陷入迷惘，混淆敌友，从而破坏人的事业。"具有多疑心理的人，往往在主观上先设定他人对自己不满，带着以邻为壑的心理，必然把无中生有的所谓"事实"强加于人，甚至把别人的善意曲解为恶意，结果造成人际关系的紧张和恶化。

(3)猜疑害人又害己。猜疑进一步发展，往往使人丧失理智，形成攻击性的病态人格，对他人具有极强的对抗性，常以害人开始，以毁灭自己结束。

3．自卑心理

自卑是指自我评价偏低、自愧无能而丧失自信，并伴有自怨自艾、悲观失望等情绪体验的消极心理倾向。自卑的人常常情不自禁地过分夸大自己的缺陷，甚至毫无根据地臆造出许多弱点，还总爱拿自己的短处比别人的长处，不能冷静地分析自己所受的挫折，不能正确地对待自己的过失，不能认真地思考别人对自己的期望，也不能客观地理解别人对自己的评价，以致把自己看得一无是处，失去自信心，对那些稍加努力完全能够完成的任务也轻易放弃。自卑的人在交往中，虽有良好的愿望，但总是怕别人的轻视和拒绝，因而对自己没有信心，

很想得到别人的肯定，又常常很敏感地把别人的不快归为自己的不当。有自卑感的人往往过分地自尊，为了保护自己，常表现得非常强硬，难以让人接近，在人际交往中变得格格不入。

自卑心理源于心理上的一种消极的自我暗示，很多心理学家指出，自卑感和本人的智力、受教育程度、所处的社会地位等因素无关，而仅仅是对“自己不如他人”的确信。自卑感通常产生于失败的体验之后，尤其是经历过多次失败，往往就会怀疑自己的能力，从而把失败归咎于自己的无能。自卑感也产生于别人消极的评价，尤其是这些消极评价来自于有举足轻重的权威人士时，例如，家长认为某个孩子不会有出息、教师认为某个学生难有作为，这些孩子和学生就会把这些消极评价转化为自我否定评价，从而丧失信心。自卑主要表现在以下几方面。

(1)交往中的自卑心理往往是现实交往受挫，产生消极反应的结果。这种不良后果会产生消极的自我暗示，以致丧失交往的勇气和信心。

(2)生理上的某些不足引起消极的自我暗示。由于先天或后天的原因，有些青年常因个子矮、过胖、五官不正、身体有残疾、缺陷等抑制了自己天性的发挥，于是感到精神压力重重，常怀疑或担心自己的缺陷被人耻笑，因此离群索处，不敢主动交往或接受友谊。

(3)对自我智力估计过低带来的消极暗示。有些人由于学业上、工作上成绩平平，无出色表现而过低估计自己的才智水平，甚至对整个自我认识消极、认为自己“处处不如别人”，于是在交往中过于拘谨，放不开手脚，担心自己成为笑料或被人算计。

(4)对性格与气质自我评价带来的消极的自我暗示。自卑者大多对自己的性格、气质特征有些了解，但他们对于自身存在的不利于交往的性格特征，总表现出无能为力的态度，叹曰，“江山易改，禀性难移”。例如，那些自认为性格怯懦、抑郁低沉、反应迟缓者，多不敢主动结交朋友，常常“天马行空、独来独往”。

4．狭隘心理

所谓狭隘，俗称“心眼窄”或“小心眼”，也就是人们常说的气量小或心胸狭隘。狭隘心理是许多不良个性的根源，嫉妒、孤僻、猜疑等都源于狭隘心理。狭隘常常表现为思想狭隘和行为狭隘。思想狭隘即遇到一点委屈或很小的得失便斤斤计较、耿耿于怀。受到一两句批评的话就接受不了，甚至痛哭流涕。有一点小小的失误就认为是莫大的失败、挫折，长时间寝食不安。行为狭隘即人际交往面窄，追求少数朋友间的“情投意合”，只同与自己一致或不超过自己的人交往，容不下那些与自己意见有分歧或比自己强的人。狭隘的成因首先是家庭因素，父母狭隘的心胸、为人处世的方法、不良的生活习惯等对子女有潜移默化的影响。有些子女狭隘的性格完全是父母性格的翻版。其次是认识水平，考虑问题不成熟、经验少，遇到问题后，容易把事情想得过于困难、复杂，加之对自己的能力估计不足，对事情感到无能为力，因此容易紧张、焦虑，放心不下。

5．逆反心理

逆反心理是指人们彼此之间为了维护自尊，而对对方的要求采取相反的态度和言行的一种心理状态。超限逆反是指个体在过度接受某种刺激后所做出的逃避反应。人们接受某种刺激都是有一定限度的，对于那些不利刺激我们接受的限度当然是显而易见的；而对于那些能够满足我们某种需要的刺激，我们接受起来也是有一定限度的。例如，你很喜欢吃饺子，但是如果一个星期每天三顿都让你吃饺子，你一定会产生反感，也就不会再有享受美味佳肴的愉悦了。这就是说，即使有利于满足我们某种需要的刺激，如果超过了一定限度也会给人带

来伤害，会使人在心理上产生根本性的逆转，由原来的赞成、接受、欣赏转为反对、拒绝、逃避的态度和行为。禁果逆反指的是理由不充足的禁止反而会激发人们更强烈的探究愿望的一种心理反应。“禁果”的说法取自古希腊的传说：伊甸园中的夏娃被禁止摘食善恶树上的禁果，然而夏娃却终于在蛇的诱惑下偷食了禁果，受到了上帝的惩罚。

逆反心理主要有以下特点。

(1)从结构来看，逆反心理是知觉、情绪和行为倾向三者的有机统一。逆反心理的知觉成分是指对逆反对象的理解及评价；情绪成分是指对逆反对象的抵触情绪，即人们对逆反对象是反感或厌恶的；行为倾向是指对逆反对象意欲表现出来的行为，即逆反行为的准备状态。三者中，逆反心理的知觉成分是基础，如果不对客观环境是否符合个体需要关系进行认识，是不可能有相应的情绪与行为倾向的。抵触情绪是主要成分，往往起支配作用。当逆反心理形成之后，只要逆反对象一出现，主体往往使知觉、行为倾向服从它，从而维持整个态度中知、情、意三者的平衡。

(2)从特性来看，逆反心理受社会存在的制约，它产生于客观存在不符合主体需要之时。逆反心理不是人们对社会存在简单被动的反应，而是经过加工改造的能动反应。

(3)从作用来看，逆反心理有积极与消极之分，评价逆反心理的好与坏，一定要视具体情况而定，抽象地谈论它的积极与消极与否是不正确的，因而是没有多大意义的。

(4)从存在形式来看，逆反心理是相对稳定性与可变性的统一，某种逆反心理一经形成，将持续较长时间不易改变，每当对象一出现，就以相同态度待之，从而表现出一定的稳定性。但是，逆反心理又是一种可变的社会态度，在导致逆反对象的条件根本变化后，原有的逆反心理也会逐渐淡化，直至消失。

6．羞怯心理

羞怯是害羞和胆怯的统称，是指不愿意接触人尤其是不熟悉的人的心理。具有羞怯心理的人羞于与他人交往，特别是不敢与陌生人交往。从心理学的角度看，羞怯是一种情绪，每个人都有过羞怯的经历，只是羞怯的程度和时间的长短不一样罢了

羞怯心理常表现为站在陌生人面前，总感到有一种无形的压力，似乎自己正在被人审视，不敢迎视对方的目光，感到极难为情；与人交谈时，感到面红耳赤、虚汗直冒、心理发慌，即使硬着头皮与人说上几句，也是前言不搭后语结结巴巴的；不善于结交朋友，于是常常感到孤独；常因不能与人融洽相处或充分发挥自己的才干而烦恼；不善于在各种场合坦率地发表个人意见或评论，因此不能有效地与人交换意见，给人拘谨、呆板的感觉；常感到自卑，在学习和交往中往往不是考虑取得成功，而更多的是考虑不要失败。

7．孤僻心理

孤僻心理是指将自己与外界隔绝开来，很少或根本没有社交活动，除了必要的工作、学习、购物以外，大部分时间都是将自己关在家里，不与他人来往。孤僻心理者都很孤独，没有朋友，甚至害怕社交活动，因而是一种环境不适的病态心理现象。孤僻心理主要有以下特点。

(1)普遍性。即各个年龄层次都可能产生。儿童有电视幽闭症，青少年有性羞涩引起的恐人症、社交恐惧心理，中年人有社交厌倦心理，老年人有因“空巢”和配偶去世而引起的孤僻心态等。

(2)非沟通性。有封闭心态的人不愿与人沟通，很少与人讲话，不是无话可说，而是害怕或讨厌与人交谈，前者属于被动型，后者属于主动型。他们只愿意与自己交谈，如写日记、撰文咏诗，以表志向。

(3)逃避性。孤僻心理行为与生活挫折有关，有些人在生活、事业上遭到挫折与打击后，精神上受到压抑，对周围环境逐渐变得敏感和不可接受，于是出现回避社交的行为。

孤僻心理实质上是一种心理防御机制。由于个人在生活及成长过程中常常可能遇到一些挫折引起个人的焦虑。有些人抗挫折的能力较差，使得焦虑越积越多，他只能以孤僻心理的方式来回避环境以降低挫折感。另外，孤僻心理与人格发展的某些偏差有因果关系。

从儿童来讲，如果父母管教太严，儿童便不能建立自信心，宁愿在家看电视，也不愿外出活动。这样就出现了孤单与孤立。从中年人来讲，如果他是一个“自我关注”的人，他常常表现出不与他人来往。从老年人来讲，丧偶或丧子的打击，儿孙们远离自己，很易使老人心灰意懒、精神恍惚，对生活失去信心。总而言之，孤僻心理阻隔了个人与社会的正常交往，使人知觉狭窄、情感淡漠、人格扭曲，最终可能导致人格异常与变态。自卑感是产生孤僻心理的根源，而且是在青少年时代埋藏的祸根。父母是孩子的第一任老师，而老师又是学生的领路人和心目中的权威。因此，父母与教师对孩子的评价都会对孩子产生巨大的影响，特别是贬抑性的评价，如“太笨”、“脑瓜不开窍”、“饭桶”、“蠢驴”等，都可能严重挫伤孩子的自尊心，使他(她)产生自卑感，渐渐地蔓延、扩散，从而产生错误的心理定势，引发出人际关系障碍和许多行为上的困扰，妨碍学习、生活和人际交往这些活动的正常进行。这种病态心理如果不能得到及时而正确的治疗，可能会危害终身。

8．自负心理

自负首先表现为自视过高，认为自己非常了不起，别人都不行；很少关心别人，与他人关系疏远。这种人事事都从自己的利益出发，从不顾及别人；不求于人时，对人没有丝毫的热情，似乎人人都应为他服务，结果落得了门庭冷落的下场。其次是固执己见、唯我独尊，总是将自己的观点强加于人，在明知别人正确时，也不愿意改变自己的态度或接受别人的观点；总爱抬高自己、贬低别人，把别人看得一无是处。最后是过渡防卫，有明显的嫉妒心。这种人有很强的自尊心，当别人取得一些成绩时，其妒忌之心油然而生，会极力去打击别人、排斥别人；当别人失败时，幸灾乐祸，不向别人提供任何有益的信息。同时，在别人成功时，这种人常用“酸葡萄心理”来维持自己的心理平衡。

3.1.3　个性修养因素

1．宽容

所谓宽容，就是对自己或他人在生活、工作、学习中的过失、过错采取适当的“减压政策”，以防止事态扩大和矛盾加剧，避免产生严重后果。在生活中，“宽容”可以理解为“宽恕饶人”。从个人道德修养看，宽容是一种美德，是对他人人格的理解和尊重，是做人的基本准则。世界由矛盾组成，任何人或事情都不会尽善尽美。不必羡慕人家，不要苛求自己，常用宽容的眼光看世界，友谊、事业、家庭才能稳固和长久。

宽容，不是胆小及无原则的宽大无边，必须建立在自信、助人和有益于社会的基础上，

必须遵循法制和道德规范。对于极少数蛮横无理、屡教不改的人，则不应心慈手软。从这一意义上说，“大事讲原则，小事讲风格”，乃是应取的态度。宽容，对人对己都可成为一种无须投资的“精神补品”。学会宽容不仅有益于身心健康，且对赢得友谊，保持家庭和睦，乃至事业成功，都是颇有必要的。

2．感恩

感恩，说明一个人对自己与他人和社会的关系有正确的认识；感恩，也是一种责任感。与人沟通时要心存一颗感恩戴德之心，永存感恩之情。感恩不仅是一种情感，更是一种人生境界的体现，永怀感恩之心，才能从各个方面获得更大的情感回报。感恩是爱的根源，也是快乐的必要条件。学会感恩，才能真正快乐。感恩，使我们在失败时看到差距，在不幸时得到慰藉、获得温暖，激发我们挑战困难的勇气，进而获取前进的动力。

3．诚信

诚信是一个人贯穿始终的约束自身的行为规范，是诚实守信，恪守信义、信用和信誉。我国的传统文化历来都是把“诚信”作为一种美德、一种理念。孔子的“人而无信，不知其可也”。曾子的“吾日三省乎吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”民谚中的“宁可穷而有志，不可富而无信”，都强调诚信是衡量个人品行优劣的道德标准之一。

现代诚信远远超越了传统意义上“朋友有信”的狭隘范围，形成维系市场秩序的经济伦理，维系社会公共秩序的公民道德。今天，诚信已融入了社会生活的各个方面，被人们公认为协调不同利益主体之间关系的原则之一。现代诚信是建立在中国传统规则伦理基础上的全新理念，主要的不再是道德境界，而是指每一个市场主体、公民都必须遵循的道德义务，是对法律、规则、契约的诚信，这是人人都应当做到的，是一种义务、本分。现代诚信的重点在“信”，在于行为的后果。

4．尊重

尊重是指沟通时将对方当做一个具有其内在价值和潜能的独特个体来接纳和认同的一种态度和能力。持有尊重态度的沟通者在沟通时承认对方的内在价值和潜能，并愿意关注和倾听对方，而且可以通过一定的行为将这种意愿传递给对方。尊重有利于营造一个和谐安全的氛围，从而更有效地沟通。沟通者接纳和认同的态度会让沟通对方觉得安全和自由，能更真实地表达自己。

尊重的态度主要取决于沟通者的人性观，中国自古就有性善、性恶的人性观争论，虽然各家各持一端并都有道理，但总体来说，相信人性本善、相信人性可以朝积极方向发展，大大有利于培养沟通时尊重的态度。许多人在沟通时对于接纳那些有明显长处的人感到比较自然，但对于接纳那些有许多消极面和缺点的人就感到困难了。为此沟通时要尽力寻找某个人的优点，把对方当做一个完整的、不可分割的人来看待，既看到对方有短处、缺点、阴暗的一面，也有长处、优点、光明的一面，看到对方的价值、尊严就值得我们去尊重了。

但尊重绝对不是在沟通时要迎合对方某些观点。事实上，人与人之间有不同甚至对立的

观点是很正常的，沟通时完全没必要去违心地迎合对方。迎合不仅是对尊重的误解也违背于诚信的态度，所以沟通时，应该坚持自己既定的立场，以不伤害对方自尊的诚恳态度婉言说明，以取得谅解。

5．平等

平等，主要指沟通双方态度上的平等，我们每个人都有自己独立的人格、做人的尊严和法律上的权利与义务，人与人之间的关系是平等的，这是由沟通的特点决定的。无论何种职业、官职高低，在沟通时都是作为普通的人而存在，没有“等差之别”。如果一方居高临下、盛气凌人、发号施令、颐指气使，那么他很快便会遭到孤立。绝不能因对方在出身、家庭、经历、长相等方面的客观差异而对人“另眼相看”。坚持平等的交往原则，就要正确估价自己，不要光看自己的优点而盛气凌人，也不要只见自身弱点而盲目自卑，要尊重他人的自尊心和感情，更不能“看人下菜碟”。

3.2　影响沟通的人际因素

如果说管理者被解雇的原因更多的是缺乏人际交往技巧，而不是缺乏专业能力，你会觉得惊讶吗？一个关于财富 500 强公司最高执行官的调查显示，在雇用高层员工时人际交往技巧往往是最重要的考虑因素。因为管理者最终通过其他人完成工作，领导能力、沟通能力以及其他人际交往技巧是管理效率的先决条件。



知识链接 3-1

调查显示:
44%的男人认为他们在工作中听到过性别上不恰当的评论。
22%的女人也这么认为。
64 秒是在一次电子邮件干扰后回复日程所需要的时间。
84%的劳动者认为员工参与办公室八卦很常见。
这些劳动者中 63%认为八卦对工作环境有消极作用。
1.6 万是一天中女人和男人说话所用的平均字数。
一天中的 28%是美国劳动者在干扰中流失的平均时间。

人际关系和谐，沟通自然容易；人际关系紧张，沟通就会有难度。沟通的人际因素主要包括双方的互相信任、发送者与接收者之间的相似程度和信息来源的可靠度。

3.2.1　沟通双方的相互信任程度

沟通是信息发送者与信息接收者之间“给”与“收”的过程。信息传递不是单方面，而是双方的事情，因此，沟通双方的诚意和相互信任至关重要。在沟通中，当面对来源不同的同一信息时，人们最可能相信他们认为最值得信任的那个来源的信息。

沟通双方在沟通的过程中都要考虑对自身的可信度，明确沟通对象与自己的相互信任程度，即信息接收者对沟通者的信任、依赖和接受程度。沟通双方相互信任程度的高低决定了沟通信息被接收程度的大小。沟通双方如果相互猜疑，会增加抵触情绪，影响

交流；双方若坦诚相对、相互信任，沟通自然水到渠成。因此，沟通双方的相互信任至关重要。



案例 3-1

坦诚拉近人与人之间的距离

小何担任业务部经理，他为人很直率，即使是陌生人也能感觉到他的热情与坦诚。

一次，公司遇到了一个非常难缠的客户，因为比较重要，公司方面不愿意放弃。小何就自荐要去试试。客户是一个个性非常严谨的人，做事一丝不苟。

小何亲自去拜访客户。他来到客户的办公室时碰巧听到客户正在打私人电话，客户见到小何就匆匆结束了谈话，但是小何还是从只言片语中窥探到一二——该客户的孩子又在学校打架了，刚才估计是学校教导主任的来电，要请他到学校看看他儿子做的“好事”。此刻这个客户的心情肯定不好，不过这个客户还是很礼貌地招呼小何坐下，小何犹豫了一下就坐下来。

小何说道：“真是抱歉，刚刚恰好听到您的谈话，虽说我还没有孩子，但是我小时候可是相当调皮。”“嗯？”客户很惊讶，小何居然谈论起这个话题，不过客户倒也一副很感兴趣的样子。小何接着说：“我的父亲比我到学校的次数还多，简直是学校的常客，我不是和同学们打架，就是毁坏了学校的凳子，拿了同学的东西，大大小小的事不断，我父亲都担心我长大后变成一个流氓。呵呵，可是长大后一切渐渐地就变了，现在我们班的同学就数我最有出息呢！”客户听后舒心地一笑：“现在可的确看不到你小时候的影子了，哎，做父母的就是这样。听了你这番话我倒觉得没有那么压抑了。好了，现在谈谈我们的合作吧！”当日小何就和那位客户签订了协议。

3.2.2 沟通双方的相似程度

沟通的顺利进行与沟通双方间的相似性也有着直接的关系。沟通双方的特征，包括性别、年龄、智力、种族、社会地位、兴趣、价值观、能力等相似性越大，沟通的效果也会越好。由于知识的不足不能表达自己的意思或由于差异太大，一方表达意见另一方不能接受，这都无法进行沟通。我们常听到情侣、夫妻分手的原因是没有共同语言，这不是指他们语言不通、知识结构不同，而是知识水平、层次不同，造成人际沟通困难而分手。

此外，沟通双方特征的相似性还能够防止出现以自我为中心的沟通，进而避免倾听中的信息过滤现象。沟通双方的相似程度越大，则意味着信息发送者和接收者拥有较多的“共同经验区”，沟通也就会愈加顺畅。因为只有沟通双方存在“共同经验区”，沟通才有可能顺利进行，否则可能会出现由于信息接收者对于接收到的信息难以理解、信息发送者编码信息时未考虑接收者的特征等带来的沟通解码障碍。不过，由于沟通双方的相似程度低引起的沟通障碍不仅仅出现在解码的过程，它还影响着沟通的整个过程。



知识链接 3-2

沟通双方由于社会因素方面的差异造成的沟通障碍

社会因素方面的差异主要包括社会地位、社会角色身份以及年龄、性别等方面的差异。

1. 社会地位不同会造成交往的障碍

在组织内居高位、掌实权的人物如果官僚主义作风严重，下属成员就会敬而远之，这便阻塞了上下沟通的渠道。解除社会地位障碍的方法是发扬民主，与群体广泛接触，经常对话，听取意见。

2. 社会角色的不同也会造成沟通的障碍

如果在家庭中父母不是以平等的态度对待子女，而总是喜欢用教训人的口吻与子女说话，那么子女与父母就会产生隔阂，导致家庭中人际交往的障碍。解决的办法是父母发扬民主作风，父母与子女之间相互尊重，有事一起商量，共同寻求解决问题的选径，父母不应用命令的形式要求子女。

3. 年龄的差异会导致长辈与晚辈之间共处的困难

由于社会的不断发展和变迁，造成青年人与老年人在思想观念上存在某些差异，产生所谓“代沟”问题，从而影响双方的沟通。

4. 性别差异造成的人际沟通的障碍

男性和女性往往出于不同的原因而进行语言沟通。有证据表明男性通过交谈来强调自己的身份，而女性则是为了建立关系。也就是说，男人说和听一种表达身份和独立的语言，而女人说和听一种表示关系和亲密的语言。因此，对于许多男人而言，交谈主要是保持个体独立和维持社会等级秩序与身份的一种方法。对于许多女人来说，交谈则是为了亲近而进行的商谈，她们努力寻求认同和支持。例如，男人经常会抱怨女人一遍又一遍地谈论她们的困难，女人则批评男人没有耐心听她们说。实际情况是，当男人听女人谈到问题和困难时，他们总是希望通过提供解决方案来表现他们的独立和对问题的控制。相反，女人则将谈论困难看作拉近彼此距离的一种方法。女人谈到困难是为了获得支持和理解，而不是想听取男人的建议。



案例 3-2

性别差异障碍

一位女客人入住酒店，进到客房后拿起遥控器想开空调，可弄了半天也没打开。女客人一个电话打到酒店工程部。一会儿，一位男工作人员来了，他拿起遥控器只摆弄了两下，空调运转了。于是他说：“小姐，这空调没毛病。”谁知女客人一听生气了：“你什么意思?它没毛病，那么我有毛病了。它没毛病我为什么叫你来？难道我没事找事？”这位男工作人员意识到女性很敏感，便改口说：“对不起，小姐，我不会说话。我的意思是这空调刚才有点毛病，它现在没毛病了。”女客人说：“这还差不多。”从这个事例不难看出，男女不仅仅在生理上不一样，在沟通与交往上也不一样。曾有专家说：“男女之间的沟通，不亚于是一种跨文化的沟通。”因此，我们在与人交流时，一定要注意性别的差异，以收到更好的沟通效果。男女在沟通上主要有以下几方面的差异。

1. 女性在社交中比男性更为敏感，容易受到暗示

许多女性都喜欢探究别人的话中之话，弦外之音。这一点在开头的例子中有很好的体现。有人曾做过这样的实验：甲乙两个女性正在聊天，丙(第三个女性)出现，甲乙没看到丙之前聊得眉飞色舞，看到丙之后就不说话了，你猜这丙会有什么反应？大多数女性心理会很不舒

服，严重的会一夜睡不着觉，总觉得她们可能在说自己。但是在男性中间去做同样的实验时，发现大多数男性都不会有强烈反应。在他们眼里一切都很正常。

2. 在沟通时，和女性相比，男性的身体动作的幅度、力度都要更大

如果一个男性举止温柔，我们会觉得他不像个男人，人们常谓之“娘娘腔”；而如果一个女性风风火火、张牙舞爪，我们同样也会觉得她不像个女人了。



案例 3-3

经理和下属——朋友还是经理

宣传部经理康文以前是一名普通员工，后来因为工作表现突出，被提拔为宣传部经理，他手下的员工，都是以前工作过的同事，因此他与他们保持着一种哥们儿关系。但最近员工晓伟为私事耽搁了工作进度，康文以上司的身份批评了他一顿。

今天他刚接近办公室，就听到晓伟在抱怨:“真不知道经理这些天是怎么了。前天下班时，他还和我们一块儿出去吃饭，像以前一样有说有笑的。可昨天他把我叫到办公室里，把我训了一通，说我工作进展缓慢。一会儿把我当朋友，一会儿又要做我的老板。没想到升官后他会这样对待我们，太让人失望了。”

“算了吧，”小莉插话进来，“只有你这种傻瓜才会相信他还把我们当朋友，说不定他跟我们一起出去玩，就是想看看我们有没有说他的坏话呢!”

“哎，我也不知道该怎样面对他了，反正是不能再把他当朋友了。”晓伟说道。

在外面的康文难过起来。他自己也很迷惑，到底要怎样才能扮演好“朋友”和“上司”的双重角色呢?

3.2.3 信息来源的可靠度

同样的信息，出自专家之口与平民百姓之口，分量不同；同样的一句话，诚实的人讲出来比人们认为不诚实的人讲出来，人们选择相信的程度就不同。人们判断信息的可靠度，首先考虑信息来源的可靠程度，如信息发布者的身份、信誉、权威程度；其次考虑信息本身所包含内容的可信度。例如，一则 6 月份发布的天气预报，如报告明天有雪，则大多数观众会持怀疑态度，这跟这则预报的发布者没有太大关系。

通常情况下，信息接收者对信息不重视，往往是因为信息发送者的能力或人品、经验等不被接收者信任，甚至被接收者厌恶，简而言之，就是信息来源的可信度不高导致了信息接收者怀疑甚至拒绝接收信息。从沟通信息的传递过程来看，如果沟通的一方认为信息会给自己带来危害时，就会对这些信息做一些有利于自己的加工，这样就会导致信息失真；另一方将接收到不完整甚至错误的信息，最终的沟通结果将会是失败的。因此，准确地识别信息来源的可靠与否对于沟通信息的传递过程有着重要的影响。



延伸阅读

信誉在人际沟通中的重要地位

个人信誉不好，将会严重地影响沟通的效果。在信息传递中，接收者对信息不重视，

常常是因为管理者，即信息发送者的能力或人品、经验等不被接收者信任，甚至被接收者厌恶。

管理者不被信任的原因之一是爱说空活、假话，欺骗别人；原因之二是管理者不能履行自己的诺言。前者常表现为对真实事情的虚假宣传或对不确定事情的过于肯定的判断。例如，为了个人目的，隐瞒管理工作中的事实真相；或者对一些自己不能肯定的事情，以极其肯定的态度向别人表达。后者常表现为自食其言，如承诺给予下属的奖励、已经答应过的工作调动等没能按其诺言实现，各种言而无信、行而不果的事情都可能导致下属对企业主管的不信任。

管理者的个人信誉不佳还表现在管理者对接收者在个人感情上的变化所引起的接收者的心理不适，即管理者对接收者的情感在若干次的沟通中所表现出的由深情到浅淡的变化，使接收者不再信任管理者、不再把自己的内心情感和盘托出，代之以逃避和拒绝，这势必也会影响沟通的效果。

3.3 影响沟通的社会环境因素

3.3.1 文化因素

文化源远流长，包罗万象，无处不在，很难有统一的定义。根据世界著名跨文化与管理专家 Geert Hofstede 的定义，文化是一个人群的成员赖以区别于另一人群成员的共同思维方式，文化包括价值体系，价值观是文化的基石。

为了让人们更好地了解文化，Hofstede 把文化比喻成一个洋葱，有很多层。最外表的一层称为象征物(Symbols)，如服装、语言、建筑物等，人的肉眼能够很容易看见；第二层是英雄人物性格(Heroes)，在一种文化里，人们所崇拜英雄的性格多多少少代表了此文化里大多数人的性格，因此，了解英雄的性格，很大程度上也就了解了英雄所在文化的民族性格；第三层是礼仪(Rituals)，礼仪是每种文化里对待人和自然的独特表示方式。例如，中国文化中，主要场合吃饭时的位置安排很有讲究；再如日本人的鞠躬和进门脱鞋。最里面的一层是价值观(Values)，指人们相信什么是真、善、美的抽象观念，也是文化中最深邃、最难理解的部分。

文化的定义正如许多其他重要概念的定义一样，每个人都知道一些，大家所理解的又不尽相同。其实，“文化”定义的歧义往往发生在外延方面，而对“文化”的理解有一个基本的内核是差不多大家都意见一致的，即文化是人创造的，是人留下的痕迹，并对人们继续产生着影响。最广义的文化包括人改造过的自然或自然物(所谓物质文明、工具材料等)和政治、经济、艺术、哲学、宗教、民俗、心理等社会生活的各个方面。它可以分为实物、风俗习惯、制度、思想产品和心理意识等多种层次。按照被广泛接受的 20 世纪 50 年代美国人类学家克罗伯和克拉孔对于“文化”的定义，文化是成套的行为系统，而文化的核心则由一套传统观念，尤其是价值系统所构成。各种文化，包括西方文化和中华文化都有过自己一段独立的互不相交的发展史。也就是说，在两种文化真正交融之前，它们就已各自形成了自己一套独特的行为系统，一套独特的价值观念。也正是文化的这种独特性，才预示着今后交会的可能和暗藏着的冲突。

文化因素是人们由于言语谈话、行为举止、风俗习惯等不同，在沟通时所产生的各种分歧和冲突。美国《公共关系手册》写道：“对外关系的交恶，十有八九不是出于利益的冲突，而是语言文化传统等方面的隔阂。”

1．语言

人与人之间的信息沟通主要是借助语言(包括书面和口头)来进行的，而语言只是作为交流思想的工具，它并不是用以表达思想的符号系统，由于人们的语言修养、表达能力不同，对思想观念或事物，有的表达得很清楚，有的表达得不清楚。同样，对同一组信息有人听后马上就理解了，有人听来听去不知其所以然，有人听了做这样的解释，而有人做那样的解释，用各种不同的语言或者文字表达事物，也往往产生听不懂、曲解或断章取义的现象，而影响有效沟通。不同文化背景的人由于所习惯使用的母语不同，因此会造成语言沟通的困难，有时甚至会变成“鸡同鸭讲”、“对牛弹琴”，交流中表情达意不能到位，很可能造成沟通的误会。

2．观念因素

观念属于思想范畴，由一定的经验和知识积累泛化而成，是一定社会条件下人们接受、信奉并用于指导自己行动的理论和观点。不同年龄、身份、社会背景的人会有不同的观念，这种观念上的差异会成为人们之间沟通的障碍。例如，青年人认为老年人保守僵化，老年人认为青年人幼稚浮躁。

3．习俗

即风俗习惯，是在一定文化历史背景下形成的固定特别的调整人际关系的社会因素，由于历史、传统和政治、宗教的缘故，不同国家、不同民族的交往习惯各不相同，它不仅影响了沟通对象的行为举止，而且还影响了其交往的方式，因此他们的交往风格可能截然不同。例如，美国人，豪爽、自信、喜好竞争、注重实际；英国人讲究绅士风度，善于争辩；日本人注重礼仪、言辞委婉、精明，重视问题的实质与细节，不易让步，讲究团队合作；阿拉伯人有很强的种族和宗教意识，精于讨价还价，尊重对手，珍惜友谊……。习俗是通过长期重复出现而约定俗成的习惯，虽然不具有法律约束力，但对人们的行为和思想有相当大的约束和影响作用，不可忽视。否则，会造成误解，导致沟通失败，甚至会使对方大受伤害，再也不会与你往来。要克服这种沟通失败，首先要知俗，然后要随俗。

3.3.2　组织因素

1．沟通目标

实际管理中，很多管理者经常的做法是：有工作要安排的时候，把员工叫过来，简单地介绍一下工作任务，“小王，15 号要开市场分析会，你这几天辛苦一下，写个市场分析报告。记住，一定要加快进度，时间比较紧，抓紧去做吧”。简单几句话就把工作任务布置下去了。

那么，小王听懂了吗？小王知道经理让他做什么事吗？也许小王懂了，不就是写个报告

嘛？肯定是把市场工作总结一下，提一些建议，交给经理完事。是这样的吗？经理也是这么想的吗？经理会不会认为小王应该先做个市场调研，了解一下客户的需求，测算一下市场份额，提出一些对客户有价值的方案？经理会不会认为市场分析报告要结合公司的营销战略，围绕着战略执行做一个深入的分析，用数据说话，提出对各个销售大区有指导意义的方案？如果经理是这么想的，那么为什么不告诉小王，为什么不和小王进行一下深入讨论，对工作标准进行进一步的描述？为什么不和小王在目标上达成更具体的共识，让小王有更加明确的工作方向？

管理的实质在于通过他人完成工作，而要做到这一点，管理者就需要激活员工，让员工行动起来，围绕绩效目标开展工作。无论是目标的制定，还是目标的执行，以及目标的检查，都需要双方通过沟通的形式达成。

沟通的时候就要有一个明确的目标。如果是正式的沟通，更应当明确沟通的目标。当一个员工推开管理者的办公室的门之前，他必须清楚地理解自己的目标是什么，是仅仅汇报工作进展，还是就相关问题和管理者展开讨论，从管理者那里获取资源和支持？是为了表现自己，还是从部门的整体绩效角度考虑，形成系统的工作思路？管理者也是一样，当管理者准备和员工讨论一个问题的时候，是为了警醒员工不要再犯错误，还是通过沟通对员工进行工作方法和思路的指导，让员工形成清晰的思路？每次沟通的时候，都要有一个明确的目标，否则沟通将无法有效开始。

2．组织机构

信息传递者在组织中的地位、信息传递链、团体规模等结构因素也都影响了有效的沟通。许多研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。例如，人们一般愿意与地位较高的人沟通。地位悬殊越大，信息越趋向于从地位高的流向地位低的；信息传递层次越多，它到达目的地的时间越长，信息失真率则越大，越不利于沟通。

同时，自上而下的信息沟通，如果中间层次过多，同样也浪费时间、影响效率。有学者统计，如果一个信息在高层管理者那里的正确性是 100%，到了信息接收者手里可能只剩下 20%的正确性。这是因为，在进行这种信息沟通时，各级主管部门都会花时间把接收到的信息进行自己甄别，一层一层地过滤，然后有可能将断章取义的信息上报。此外，在甄选过程中，还掺杂了大量的主观因素，尤其是当发送的信息涉及传递者本身时，往往会由于心理方面的原因，造成信息失真。这种情况也会使信息的提供者畏而却步，不愿提供关键的信息。因此，如果组织机构臃肿，机构设置不合理，各部门之间职责不清、分工不明，形成多头领导，或因人设事、人浮于事，就会给沟通双方造成一定的心理压力，影响沟通的进行。

3．空间距离

在不能与他人面对面沟通的情况下，距离也是一种影响沟通的因素。沟通双方如果在空间上相距太远，接触机会可能会很少，这可能也会造成沟通障碍。当你打电话时，你无法观察对方的表情。如果你在一个可以容纳一百个人的室内做演讲，你大概很难和最后一排的人直接做一对一的沟通。

讨 论 题

1．分析影响管理沟通的几类因素，分别包括哪几类？每一类因素中又包括哪些具体内容？

2．在沟通过程中，个人的知觉偏差往往包括哪些方面？这些方面是如何具体影响沟通的进行的？

3．中国有 56 个民族，不同民族间的风俗习惯往往不同，风俗文化的差异必将影响不同民族之间的沟通过程，讨论一下如何让长期生活在少数民族聚集区的同学融入一个大多汉族人的学校环境中？对汉族同学而言，应该如何与少数民族同学进行有效的深入的沟通呢？

4．沟通过程的顺利与否与人际关系也有着密切的联系，在沟通中人际因素包含哪几个方面的内容？



案例分析

新来的梁经理

研发部梁经理才进公司不到一年，工作表现颇受主管赞赏，不管是专业能力还是管理绩效，都得到大家肯定。在他的缜密规划之下，研发部一些延宕已久的项目，都在积极推进当中。

部门主管李副总发现，梁经理到研发部以来，几乎每天加班。他经常第 2 天来看到梁经理电子邮件的发送时间是前一天晚上 10 点多，接着甚至又看到当天早上 7 点多发送的另一封邮件。这个部门下班时总是梁经理最晚离开，上班时第一个到。但是，即使在工作吃紧的时候，其他同仁似乎都准时走，很少跟着他留下来。平常也难得见到梁经理和他的部属或是同级主管进行沟通。

李副总对梁经理怎么和其他同事、部属沟通工作觉得好奇，开始观察他的沟通方式。原来，梁经理是以电子邮件交代部署工作的。他的属下除非必要，也都是以电子邮件回复工作进度及提出问题，很少找他当面报告或讨论。对其他同事也是如此，电子邮件似乎被梁经理当作和同仁们合作的最佳沟通工具。

但是，最近大家似乎开始对梁经理这样的沟通方式反应不佳。李副总发觉，梁经理的部属对部门逐渐没有向心力，除了不配合加班，还只执行交办的工作，不太主动提出企划或问题。而其他各部门主管，也不像梁经理刚到研发部时，主动到他房间聊聊，大家见了面，只是客气地点个头。开会时的讨论，也都是公事公办的味道。

李副总在楼梯间抽烟时碰到另一部门的陈经理，以闲聊的方式问及梁经理工作是不是很认真，但对工作以外的事没有多花心思。陈经理没说什么，李副总也就没再多问。

这天，李副总刚好经过梁经理房间门口，听到他打电话，讨论内容似乎和陈经理业务范围有关。他到陈经理那里，刚好陈经理也在讲电话。李副总听谈话内容，确定是两位经理在谈话。之后，他找了陈经理，问他怎么一回事。明明两个主管的办公房间就在隔邻，为什么不直接走过去说说，竟然是用电话谈。

陈经理笑答，这个电话是梁经理打来的，梁经理似乎比较希望用电话讨论工作，而不是当面沟通。陈经理曾试着要在梁经理房间谈，而梁经理不是想用最短的时间结束谈话，就是眼睛一直盯着计算机屏幕，让他不得不赶紧离开。陈经理说，这样几次以后，他也宁愿用电话的方式沟通，免得让别人觉得自己过于热情。

了解这些情形后，李副总找到梁经理聊了聊。梁经理觉得，“效率应该是最需要追求的目标”，所以他希望用最节省时间的方式，达到工作要求。李副总以过来人的经验告诉梁经理，工作效率重要，但良好的沟通绝对会让工作进行得顺畅许多。

试分析，梁经理该如何改善在工作中的沟通方式？

自 我 测 试

FYIA（快速反应）

To: Chris Richards

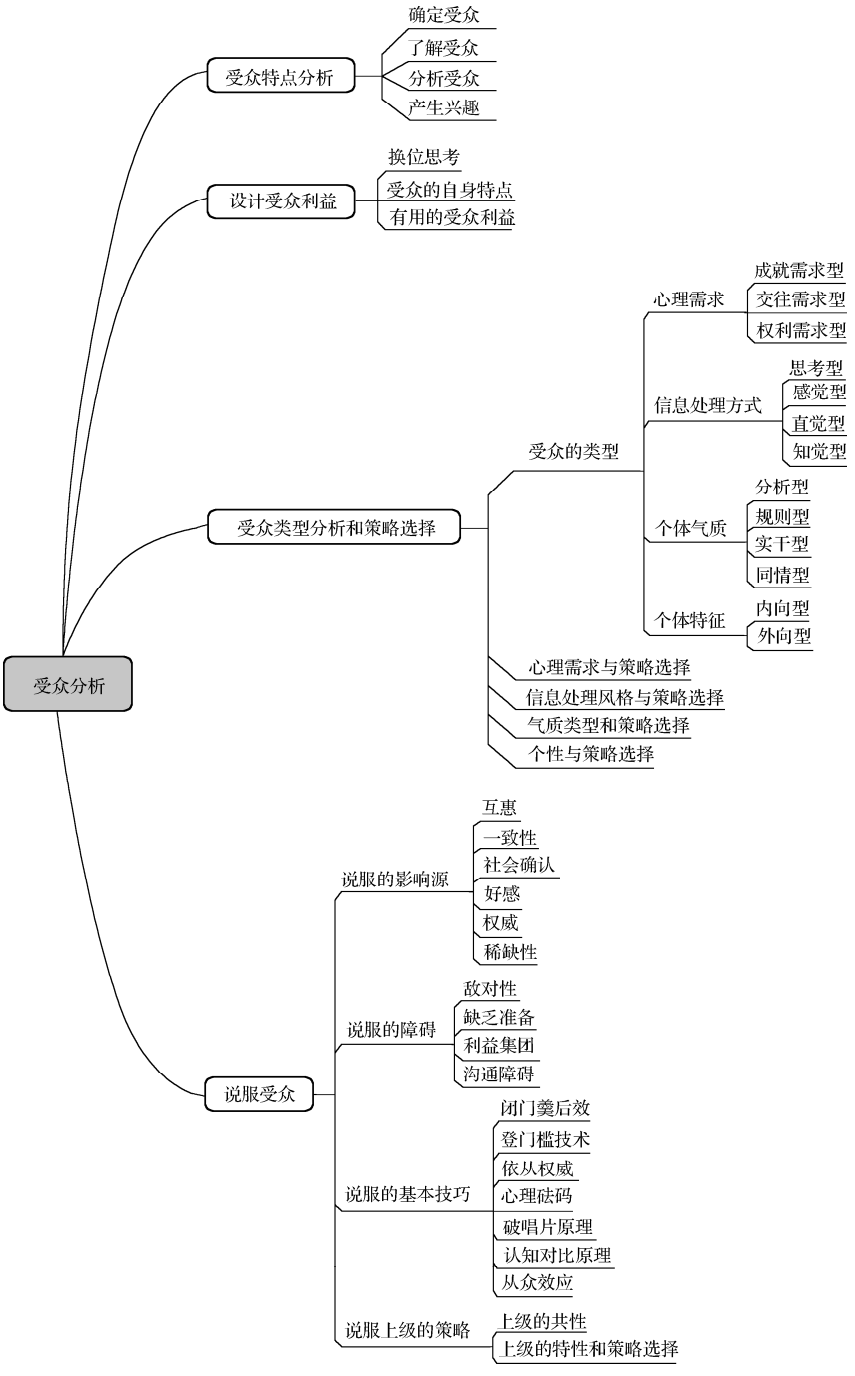
From: Dana Gibson

Re: 组织流言

Chris，我需要你的帮助。正如你所知，我们部门的所有员工将从洛杉矶转战到达拉斯，迫于竞争原因我们不得不“隐藏”这个消息。然而，昨天一名员工直截了当地告诉我她听到这个传闻，并且说这次行动已经在准备中。我没有直接回答她，但是我担心不实信息会在公司蔓延，进而影响员工心理和生产率。现在我该怎么办？请您私下将解决方案发给我。

第4章

受 众 分 析


受众分析
受众特点分析
确定受众
了解受众
分析受众
产生兴趣
设计受众利益
换位思考
受众的自身特点
有用的受众利益
受众类型分析和策略选择
受众的类型
心理需求
成就需求型
交往需求型
权利需求型
信息处理方式
思考型
感觉型
直觉型
知觉型
个体气质
分析型
规则型
实干型
同情型
个体特征
内向型
外向型
心理需求与策略选择
信息处理风格与策略选择
气质类型和策略选择
个性与策略选择
说服受众
说服的影响源
互惠
一致性
社会确认
好感
权威
稀缺性
说服的障碍
敌对性
缺乏准备
利益集团
沟通障碍
说服的基本技巧
闭门羹后效
登门槛技术
依从权威
心理砝码
破唱片原理
认知对比原理
从众效应
说服上级的策略
上级的共性
上级的特性和策略选择

学习目标：

1. 了解受众的特点和感受；
2. 掌握确定受众的方法及受众类型；
3. 熟悉受众的利益并设计受众利益；
4. 学会进行换位思考；
5. 熟悉受众的策略；
6. 了解说服受众的障碍及影响源；
7. 掌握说服的基本技巧及方法。



引例

关于《广州日报》的定位

定位：既是市民报纸，也是精英报纸。

《广州日报》的定位，当然是平常我们讲的“党委机关报”，这是从报纸的性质或从管理的角度来讲的。但从读者角度或从市场的角度看，它既是精英报纸，又是市民报纸。既适合普通市民阅读，也适合中产阶级市民阅读。大众化的定位不仅符合多数人的口味与需求，而且也给它带来了巨大的好处。当今中国，“中产阶层”或“中产阶级”或“精英阶层”，他们的阅读口味和市民阶层的差别虽然存在差距，但也有相互交叉的部分。如果从《广州日报》的内容来看它的定位，走通俗路子，走“三贴近”的路子，做精英人士和普通市民都关注的主流新闻，是《广州日报》受众定位上的出色之处。

资料引自：关于《广州日报》定位和设计的评价与分析。

沟通前进行受众分析，旨在了解你想影响的人的兴趣、价值和目的。成功的管理沟通很大程度上源于提供达成共识的框架的能力——这被组织行为学家称为参与管理。通常，你选择的行动方向远不能使别人为达到你的目的而努力奋斗。这意味着你必须懂得他们怎样想，怎样看待他们的利益，怎么能使他们支持你或至少不阻止你；同时，也意味着你必须提供他们可以信赖的东西，这包括保持沟通渠道在决策之前、之中及之后的畅通。

准确合理的受众分析应从提出以下关键问题开始：

(1)我的受众是谁?

(2)我与受众之间的关系怎样?

(3)受众的态度如何?

(4)受众已知道多少?

(5)我的建议是为了受众的利益吗?

4.1 受众特点分析

对受众进行分析时，通常采用主观分析和客观分析相结合的方式。主观分析就是站在对方的角度，换位思考；客观分析就是借助现有资料、数据、档案等进行分析。受众分析既要

分析客体的个性特征(个性分析)，又要找到他们的群体特征(共性分析)。概括起来，受众分析主要解决三个问题，如图 4-1 所示。

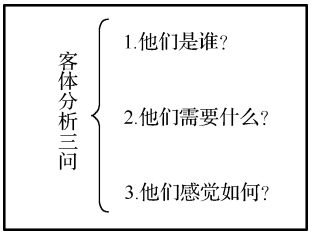


图 4-1　沟通客体(受众)分析的三个问题

4.1.1　确定受众(他们是谁)

受众是沟通过程中信息的接收者，也称之为沟通客体。对受众的特点进行分析，首先要解决“他们是谁”的问题，分析这个问题的目的在于解决“以谁为中心进行沟通”。在沟通的过程中，我们必须考虑沟通对象是否愿意听以及是否能听懂，以避免“对牛弹琴”的尴尬。要解决“他们是谁”的问题，具体可以从两个方面入手。

1．哪些人属于受众范畴

首要任务：界定你的受众。耐心列举出可能对你的建议有影响或受之影响的每一个有意义的受众。他们是你想要对之采取行动的人——购买你的产品的顾客、你需要其停止讲话的上司、可以达到更高生产率的雇员……几乎在任何沟通场合，受众的支持或至少中立的态度都对达到你的目标发挥着关键作用。

在很多沟通场合中，沟通者可能拥有或考虑到会拥有多个不同的受众(群)，当对象超过一个人，就应当根据其中对沟通目标影响最大的人或团体调整沟通内容。一般来说，沟通中的受众包括六类。

(1)第一类为最初对象。他们最先收到信息，有时一些文件就是这些最初对象要求你提供的。

(2)第二类是守门人，即沟通者和最终受众之间的“桥梁受众”。他们有权阻止你将信息传递给其他对象，因而他们也有权决定你的信息是否能够传递给主要对象。有时让你起草文件的就是守门人，有时他在公司的更高层，有时他来自企业外部。守门人分析在于判断是否必须通过此人来传达信息。若是，则判断他是否会因为某些理由而改变信息或封锁信息。

(3)第三类是主要受众，又称直接受众，即那些直接从沟通者处获得口头或书面信息的人或团体。他们可以决定是否接受你的建议，是否按照你的提议行动，各种信息只有传递给主要对象才能达到预期的目的。主要受众包括主要决策者及其他你需要获取他们的支持来实施计划的人。

(4)第四类是次要受众，又称间接受众，即那些间接获得信息，或通过道听途说，或将受你的计划影响及长期以来可能对决策者有一定影响的人或团体。他们可能会对你的提议发表意见，或在你的提议得到批准后负责具体实施。

(5)第五类是意见领袖，即受众中有强大影响力的、非正式的人或团体。他们可能没有权

力阻止你传递信息，但可能因为拥有政治、社会地位和经济实力，而对你的信息的传递产生巨大影响。

(6)第六类是关键决策者，即最后也可能是最重要的，可以影响整个沟通结果的关键决策者。若存在，则要依据他们的判断标准调整信息内容。

需要说明的是，上述六类受众中的某几类可以由一个人充当。例如，负责人常常既是最初对象又是守门人；有时最初对象既是主要对象，也要负责对文件的提议付诸实施。



案例 4-1

确定受众类型

李刚是一家广告公司的财务经理助理。他的上司让他起草一份关于客户新推出的一个产品的市场营销策划书。为了成功起草这份策划书，他对策划书的使用对象进行了分析，认为该策划书的主要对象是客户公司的执行机构，因为是他们决定是否采用他的策划书；次要受众是客户公司的市场营销人员，他们会提出些建议；其他次要受众还包括广告策划艺术人员、文案写作者和发布广告的媒体，这些人会在方案获得批准后负责细节的落实。在他的策划书交给客户之前，他的上司先得批准，所以他的上司既是最初对象，也是守门人。

2．怎样了解你的受众



沟通客体

一旦确定了受众的范畴，就应仔细地进行分析。虽然有时可以借助市场调研或其他已有的数据，但大多数情况下，对受众的分析是相当客观的，即要站在他们的立场上，想象自己是其中的一员，再向所信任的人征询意见或从回忆中获得印象。

(1)分析受众中的每一位成员。可以对受众成员逐一进行分析，考虑他们的教育层次、专业培训经历、年龄性别及兴趣爱好，了解他们的意见、喜好、期望和态度各是什么。

性别年龄——受众的性别影响沟通的主题。男性与女性关注的焦点有很大差异，受众的年龄也会影响沟通风格。

男性与女性关注的焦点有很大差异，例如，“美容”、“减肥”等是多数女性永恒的话题，“汽车”、“足球”等是多数男性的共同爱好。受众的年龄影响沟通风格。例如，50 后管理者往往是权威型领导，重权威、讲服从，因此，作为其下属，首先，要有理想抱负；其次，遇事要主动报告，按领导指示办事。60 后管理者往往是魅力型领导，具有理想主义倾向，因此，作为其下属，要力求将工作做到尽善尽美。70 后管理者乐意沟通、不显强势，因此，作为其下属，要积极与管理者沟通，勇于提出自己的见解。80 后、90 后管理者独具个性且目的性强，因此，作为其下属，表达要注意逻辑，办事要讲究效率。

教育背景——受众的教育水平影响沟通的深度。受教育水平的高低对于沟通的内容以及沟通的深度均产生影响，此外还与沟通双方之间的距离感有关。“与智者言依于博，与博者言依于辨”告诉我们，与受教育水平高的人沟通，要依靠渊博的知识，可以引经据典、旁征博引，让他们感受到彼此之间的思想交流，并且能够从你的言语中有所收获或受到启发；与受教育水平低的人沟通，要依靠通俗易懂的言辞，帮助对方理清思路、辨明是非，不要让他们对你产生距离感。

职业类型——受众的职业类型影响沟通的话题。提前了解受众的职业有助于掌握他们的日常生活情况以及关注的焦点。

收入状况——受众的收入状况影响沟通的话题。收入的高低会影响沟通双方对沟通主题的选择。“与富者言依于高，与贫者言依于利”告诉我们，与有钱人沟通应谈文学、艺术学，从非物质层面寻找与对方谈话的资本；与贫困者沟通应讲实惠、生财之道等能够吸引他们注意的话题。

兴趣爱好——受众的兴趣爱好影响沟通的具体内容。个体的兴趣爱好既有共性，也有个性。了解受众的基本特征，有助于发现个体兴趣爱好的共性。兴趣爱好更多体现的是个性，沟通主体需对受众的兴趣爱好进行揣摩分析。

(2)对受众做整体分析。通过分组的方式对受众进行框架式分析。例如，受众的群体特征是什么、立场如何，他们的共同规范、传统、标准准则与价值观怎样？

文化背景——受众的文化背景影响沟通的内容。受众的国籍、宗教信仰、政治立场等都隐含了许多信息，提前了解受众的文化可以避免沟通过程中的误会。

身份地位——受众的身份地位影响沟通的态度。“与贵者言依于势，与贱者言依于谦”——与身份地位显赫的人沟通，要自信、自然、坦荡，切忌阿谀奉承、窝囊猥琐；与地位卑微的人沟通，要平易近人、谦虚和气，切忌高高在上、不可一世。

4.1.2 了解受众(他们了解什么)

1．三个基本问题

通过上述分析，我们已经明确了受众的类型，现在应进行进一步分析的是：“在特定的沟通过程中，受众已经了解但仍需了解的是什么？”其中，特别需要解决以下三个基本问题。

(1)受众对背景资料的了解情况。分析受众了解沟通主题需要有哪些背景材料，受众已经了解多少，有多少专业术语是受众能够理解的。如果受众对了解背景资料的需求低时，就无须在介绍背景资料上花费过多时间；反之，受众对背景资料的需求高时，则应准确地定义陌生的术语和行话，将新信息与其已经掌握的信息结合起来，并提供完整的信息逻辑结构。

没有比读一份充满了陈词滥调的函件更令人厌倦的了，也没有比听一次完全陌生的演讲更让人沮丧的了。这两种经历都可能把中立者变成敌对者，或积极支持者变成中立者。沟通之前，关于你的每一位受众你都应问自己以下一些基本问题。

① 我应概括哪些熟悉的信息作为自己论证的基础？

② 受众要想理解和判断我的建议，还需要哪些补充信息？

③ 我能否用受众能理解并做出反应的语言来表达吗？

(2)受众对新信息的需求。对于沟通的主题，分析受众需要了解什么信息，以及他们还需要多少细节和例证。例如，对新信息需求高的受众，应提供足够的论证资料、统计资料、数据及相关材料；对新信息需求低的受众，例如，有的受众倾向于依赖专家意见，把做出判断的权利交给了沟通者，则应向这些受众提供决策的建议。总之，沟通者应从受众的需求出发提供新信息，而不是主观地考虑自己能为他们提供什么信息。

(3)受众的期望和偏好。在沟通的风格、渠道和方式方面，分析受众更偏向于哪一种。具体来说，在风格偏好上，要分析受众在文化、组织和个人的风格上是否有偏好，如正式和非

正式、直接或婉转、互动性或非互动性交流形式；在渠道偏好上，则要分析受众在渠道选择上的偏好，如书面还是口头、纸面报告还是电子邮件、小组讨论还是个人交谈等。



案例 4-2

报告的“丘吉尔法则”

某公司董事长，有一个习惯就是不轻易接受下属的直接口头汇报工作，而要求用书面的方式提交报告；而且，要求递交的报告遵守“丘吉尔法则”，即每个报告不超过一页纸。董事长审阅递交的报告后，认为有必要找报告人面谈，再约定一个具体的时间；不需要面谈的，就转交给相关部门的经办人去办理即可。该董事长的体会是：只有这样，工作时间才是自己的。

如果你的上司也是这样的管理风格，显然，笔头沟通是有效的沟通渠道。而且，从这个董事长的管理风格看，他的时间管理意识很强，因此，即使在提交书面报告时，你也应该“长话短说”，简明扼要地表述你的想法，以尽可能少的笔墨让你的上司对你的建议感兴趣。

2．受众需求

通过回答上述三个问题，并对问题进行分析，不难发现，需求在这一阶段起着显著而重要的作用，接下来将就需求方面展开细化分析。

了解客户的需求即解决“他们需要什么”的问题。战国时期著名纵横家鬼谷子对其一生的游说经验进行总结，提出游说的技巧——“飞箝之术”：“飞”是指详细考察对方的愿望和想法，了解他们的好恶，并针对对方的需求进行游说；“箝”是投其所好，诱引对方上钩之后把对方控制住。这就需要从受众的性别年龄、教育背景、文化背景、身份地位、职业类型、收入状况、兴趣爱好等方面出发，了解他们已经有什么，还需要什么。受众的需求一般包括物质需求和精神需求。

(1)受众的物质需求。物质需求包括对有形的物质和无形的服务的需求，通常与其特征密切相关。

例如，金钱、时装、名表、书包等有形的物质；24 小时在线咨询、7 天无条件退款、免费配送等无形的服务。又如，用 10 万元激励一位高层管理人员，可能收效甚微，但用 1000 元激励一位基层员工，可能就会效果显著。

(2)受众的精神需求。精神需求是以内心活动为表现的价值取向，几乎不需要花费金钱，但是需要时间和情感的投入，因此往往更难实现。

例如，被关怀、被理解、被认可、被重视、被信任等。20～30 岁的人，刚走出校门进入社会，最需要被欣赏；30～40 岁的人，走着事业的上坡路，取得了一定的成果，最需要被赞美；40～50 岁的人，处于事业巅峰，最需要被尊敬；50～60 岁的人，成就已基本达到顶峰，最需要晚辈对他的敬佩；60 岁以上的人，一半已经退休，常常缅怀过去，最需要晚辈对他的崇拜。

4.1.3 分析受众(他们感觉如何)

分析受众的感受并理解受众，即是解决“他们感觉如何”的问题，需要回答一系列层层递进的问题，其中每一个环节的受阻都会影响最终的沟通结果。该问题涉及四个方面。

1．受众的情感态度如何

受众的情感态度决定了他是否愿意开始沟通。当客体的负面影响情感显而易见时，不宜向对方提要求，更不能试图说服对方接受自己的观点。然而，沟通主体可以通过赞美对方、做对方的忠实听众、谈论对方感兴趣的话题内容等引导，使其产生正面积极的情感。

如果你已正确地界定了你的受众，这个答案可能是混合的。当你已把第一类受众界定为支持的，第二类受众界定为中立的，第三类受众界定为敌意的时候，你已有所改进。但进一步分析就会发现，即使在这些群体中受众的态度也是各不相同。这是你做基础研究的时候了，不管这意味着是试探一个朋友还是进行一次较大的调查。

⑴积极的受众。已支持你的受众需要被激发并被告知行动计划，让他们知道他们的重要性及他们能帮你什么，尽你所能使他们的工作容易并有回报。

⑵中立的受众。这些受众易受理性说服方法的影响，使他们参与到事件和你认为是一种好方法的分析中来。

⑶敌意的受众。这些受众可能永远不会支持你，但通过表明你理解他们的观点，并解释为什么你仍坚持你的计划，有可能会使他们变为中立。

做这种分析时，你必须特别注意个人和群体的动机。一些人之所以支持你，只因为他们是你的朋友，并不与你想法的是非曲直有关。而受众中的关键成员会根据你建议的是非曲直提出反对意见，他们有合法的理由相信这个建议不能奏效或不是最好的方式。而有的受众之所以反对你，仅仅是因为你的成功会使他们付出一定代价，这促使他们提出一些非常具有创造性的理由来反对你的计划。在此种情况下要考虑两种战略：首先，给你的反对者一条退路——通过体现他们的建议分享荣誉，或在一个必须成功的事件中支持他们；其次，争取那些更权威的人的支持。

2．受众对信息的感兴趣程度如何

这是一个非常关键的问题，受众的兴趣程度决定了他是否愿意继续沟通。兴趣是个体进行某项活动的心理倾向。要想达到沟通的目的，就必须借助兴趣这一巨大的推动力。受众的兴趣可以是自发的，即本身就对沟通内容感兴趣，如与上司谈论一个有助于他升职的方案，此时可以直接进入主题。受众的兴趣还可以是外部刺激的，即通过激励手段促使其产生兴趣，如对参加活动的员工派发红包，此时应该运用征询或参与的沟通策略，让他们加入讨论，共同分享控制权，以此激发受众的兴趣。

在分析兴趣程度的过程中，沟通者要分析受众对沟通主题及结果的关注程度，或者他们认真阅读或聆听信息的可能性大小，从而为自己制定沟通策略提供依据。对受众来说，沟通的信息如果对他们的财务状况、组织地位、价值体系、人生目标产生较大影响，就会对信息产生较大的兴趣。根据这些问题的考虑，沟通者只需强调信息中的利益部分以加强他们的信念。若估计受众会提出负面意见，则要运用以下技巧。

⑴将预期的反对意见在开始时就提出来，并做出反应，如列出反对意见并加以驳斥，这要比受众自己提出反对意见更有说服力。

⑵先列出受众可能同意的几个观点，若他们赞成其中两三个关键之处，那么他们接受沟通者整体思想的可能性就比较大。

⑶首先令他们同意问题确实存在，然后解决该问题。

3．所要求的行动对受众来说难易程度如何

考虑你预期的行动对受众来说，完成的难易程度如何？他们是否会感到过于耗时、过于复杂或过于艰难？若你猜测对受众比较难，则一定要强化你所希望的行动对于受众的利益和信念。若过于艰难，则要采取以下对策：

(1)将行动细化为更小的要求，“不积跬步，无以致千里”；

(2)尽可能简化步骤，如设计便于填写的问题列表；

(3)提供可供遵循的程序清单和问题检核单。

4．受众的意见倾向如何

受众的意见倾向决定了他是否愿意接受沟通的内容。在某些情况下，可以根据受众的基本特征及需求初步判断其意见倾向。例如，当你试图请求爱财如命、一毛不拔的老板加薪时，就应该做好他对你说“不”的准备。

总体而言，受众的意见倾向不外乎三种：正面、中立和负面。当受众表现出正面或中立态度时，需强调对受众有利的信息，以此强化受众的信念；当受众表现出负面态度时，沟通主体应表明真诚态度、寻求共同基础、回应反对意见、呼吁共同期望，以转变客体的意见倾向。

4.1.4　产生兴趣(如何激发受众兴趣)

1．以明确受众利益激发兴趣

对受众背景分析的最直接动机是明确受众的利益期望，创造出高效的受众价值。受众的利益期望包括他们在接受你的产品、服务和信息后，或者根据你的建议执行相关的活动过程中能够得到的好处和收益。总体来说，受众的利益有两类：第一类是具体好处，即强调某一事物的价值或重要性(但不要太夸张)；第二类是事业发展和完成任务过程中的利益。

事业发展和完成任务过程中的利益包括：

(1)向受众展示沟通者所表达的信息对他们目前的工作有何裨益；

(2)任务本身驱动，如受众往往会更喜欢接受有挑战性的任务或者共同完成艰巨的工作；

(3)对个人事业的发展或名声有利，如表明你的沟通内容将有效地帮助他们得到组织或上司的重视，有利于他们获得声誉和建立交际网络。

例如，在说明性公文中，强调读者的受益可以用来解释为何要执行你宣布的政策，说明该政策是好的；在劝说型沟通中，强调受众为什么能在实施你的建议后，有助于他们实现自己的目标，从而克服对方的抵触情绪。再如，假如你想劝说经销商销售你的产品，那从消费者角度说明的种种理由，诸如颜色漂亮、线条流畅、使用方便、经久耐用、价格合理等，并不一定能激发出经销商的兴趣。为了让你的信息更有说服力，试着从营业额、预期利润、旨在唤起消费者认同和兴趣的全国性广告等方面对经销商进行说服更有效果。

简单地说，以明确受众利益来激发受众兴趣，就是解决“什么能打动他们”的问题。下面的“拉郎配”故事就可以说明如何根据沟通对象(即受众)的价值需求分析来实现沟通目标。首先，沟通在于寻找沟通对象的价值需求。很多看起来似乎不可能的事情，之所以“不可能”，关键在于不能找到让对方接受的理由，因此，首先，在沟通之前要找到对方的价值需求特征，这是成功的管理沟通的前提；其次，沟通者要掌握尽可能充分的信息。

案例 4-3

“拉郎配”的故事

在美国一个农村，住着一个老头，他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他住在一起，父子俩相依为命。突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作。”老头气愤地说：“不行，绝对不行，你滚出去吧！”这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”老头摇摇头：“不行，你快滚出去吧！”这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢？”老人想了又想，让儿子当上洛克菲勒的女婿这件事终于打动了他。

过了几天，这个人找到美国的石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象。”洛克菲勒说：“快滚出去吧！”这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你的未来女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”洛克菲勒同意了。

又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”总裁先生摇头说：“不可能，这里那么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢？而且必须马上？”这个人说：“如果你任命的副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”总裁先生当然同意了。

为了更好地通过明确并传递受众利益，从而激发他们的兴趣，有两点是显然的：首先要明确受众的利益；其次是传递恰当的信息给受众以利益。对于不同的受众及他们所期望的不同利益，有的是直接的，因而沟通者比较容易识别，沟通时能够明白地告知；有的利益是只可意会不可言传的，沟通者就需要深入去了解和发掘。

对于只可意会不可言传的利益，使用下面的技巧可能有助于我们去确认受众的利益：

(1)了解能够引起受众需求动机的感受、恐惧和欲望；

(2)找出自己产品的客观性能或政策中有助于实现这些感受(恐惧或欲望)的特点；

(3)说明受众怎样利用介绍的产品和政策才能达到他们自身的需求。

案例 4-4

饭店消费群体的需求分析

假如你想劝说别人到你的饭店消费，仅仅说明可以在这里解决饥饿问题显然是很难吸引人们到你的饭店来的，你必须根据人们的要求安排不同的沟通信息，具体以表 4-1 为例说明。

表 4-1　不同人群的需求特色

人　群	特　色
在外打工族	快餐式中饭；适合同事聚会、客户洽谈的轻松场所
孩子尚小的家长	高坐椅、儿童餐，孩子们等着上菜时嬉戏的娱乐设施
常常外出吃饭的人	富于变化的食品和装饰
囊中羞涩者	经济食品，而且不用付小费(咖啡馆或者快餐店)
特殊要求	低钠食品、低热食品、素食、清真食品
以外出用餐作为晚间消遣的人	音乐伴奏、歌舞表演、环境优雅，餐后观看表演的订座服务，这样看完仍可就餐的晚间服务

资料来源：基蒂·O·洛克. 商务与管理沟通[M]. 第 10 版. 赵银德译. 北京：机械工业出版社，2013.

告诉受众如何利用介绍的产品或政策达到他们自身的要求，仅强调产品特色未必能引起受众的购买欲望，把特色同受众的利益相结合，要提供必要的细节，这会使受众的受益生动感人。所以，在许多时候，对受众受益的描述一定要具体。引用基蒂·O·洛克曾用的一个例子。

简单化：我们店备有拼图猜谜游戏。

具体化：您可以边等比萨边让孩子们玩 MINICAL 拼图猜谜游戏。如果他们没能猜出谜底食物就来了(因为食物上得很快)，可以把谜语带回家或下次再来时继续。

2．通过可信度激发受众

受众对主题的涉及和关注程度越小，沟通者越应该以可信度作为驱动因素，具体策略有以下几个。

(1)通过确立“共同价值观”的可信度激发受众。以“共同价值观”的可信度驱动，就是构建与受众的“共同出发点”。如果在一开始就能和受众达成一致，那么在以后的沟通中就很容易改变他们的观点。从共同点出发，即使讨论的是完全不相关的话题，也能增强你在沟通主题上的说服力。例如，先谈及与受众在最终目标上的一致性，然后表明为达到目的在方式上存在的不同意见，这样，不同的意见也容易为受众所接受。

(2)以传递良好意愿与“互惠”技巧激发受众。遵循“投桃报李，礼尚往来”的原则，通过给予他人利益而得到自己的利益，通过己方让步换得对方的让步。

(3)运用地位可信度与惩罚技巧激发受众。地位可信度的一种极端驱动方式就是恐吓与惩罚，如斥责、减薪、降职乃至解职。但这种方式只有在你能确保对方顺从且确信能消除不良行为的产生时，才能奏效。

运用可信度激发受众的前提是沟通者要设法提升自身的可信度。

3．通过信息结构激发受众

通过信息结构激发受众，即利用信息内容的开场白、主体和结尾等结构的合理安排来激发受众。

(1)通过开场白激发受众，就是从开头就吸引受众的注意力。

例如，一开始就列举受众可能得到的利益；先列举存在的问题，采用“提出问题——解决问题的办法”的模式；先讨论和明确话题与受众之间的关系，唤起兴趣。

(2)通过沟通内容的主体激发受众，就是通过适当的内容安排在沟通过程中增加说服力。具体技巧有以下几个。

①“直接灌输”法。通过列举系列反对意见并立即加以驳斥，或直接向受众“灌输”自己对可能引起的反对意见的不予认可。

②“循序渐进”法。将行动细化为可能的最小要求，然后逐步得到更大的满足。

③“开门见山”法。先提出一个过分的且可能提出的反对意见和自己注重的观点加以比较阐述，并表现得中立与合情合理。

④“双向比较”法。将受众可能提出的反对意见和自己注重的观点加以比较阐述，并表现得更为中立与合情合理。

(3)通过信息结尾安排激发受众，就是通过简化目标实现步骤来激发受众兴趣。

受众分析是一种强有力的工具。在线零售商亚马逊公司会跟踪用户的在线历史记录，以便取得用户可能购买某些商品的建议。下面一些例子，均运用了受众分析。



案例 4-5

受众分析的应用

(1)任天堂公司(Nintendo)认为，其成功很大程度上是因为拓展了受众的概念。公司受众的一个重要组成部分是超级游戏玩家，一个喜欢博客的声乐组合。如果任天堂公司仅仅倾听他们的意见，那么公司的受众可能只有这些。相反，任天堂公司通过开发 Wii 游戏扩大了受众的范围。Wii 游戏是超级玩家从未想象过的一种游戏，聚集了那些从未想拥有一个系统的众多新用户。随着 Wii Fit 的上市，任天堂公司的受众开始扩大到更多的女性和老年人。

(2)百思买公司运用大量客户反馈信息来推广其私人品牌的电子产品。例如，公司发现许多客户购买便携式 DVD 播放机的目的是为了孩子。为此，该公司开发了棱角采用橡皮的防水型 DVD 播放机，结果这种播放机成了畅销产品。

(3)英国最大的零售商特易购(Tesco PLC)鼓励消费者报名办理俱乐部卡，从而在竞争中击败了沃尔玛英格兰公司。这种卡不仅为消费者提供打折优惠，还能为公司提供受众分析信息。当特易购公司在印度市场及其近邻的巴基斯坦市场增加了亚洲香草和民族食品的供应时，消费者数据表明这些产品也深受富裕的白人消费者的欢迎，于是特易购公司决定在卖场内增加对这类产品的销售。在顾客初次购进尿布时，他们会获得购买一般儿童产品诸如玩具之类的优惠券，也可能获得购买啤酒的优惠券，因为受众分析表明刚做父亲的人会买更多的啤酒。



案例 4-6

基层的受众分析

一些大公司会把管理人员派到基层上待上一些日子，以便更好地了解客户和雇员的需求。这些做法给基层带来了变化。Loews 公司的一位经理在佛罗里达州的宾馆担任服务员、救生员和管家，因为在那里工作很投入，结果连他的工作风格和服装都有了变化。DaVita 公司从事肾透析业务，其经理清楚病人的需求是最为重要的，甚至比公司的文件还重要。

其他将管理人员派到基层的还有迪士尼、大陆航空、思科与亚马逊等。

这些公司的管理人员在基层可以学到什么？其他公司的管理人员可从中学到什么？

资料来源：Adapted from Joann S. Lublin, “Top Brass Try Life in the Trenches: To Promote Understanding, Firms Require Executives to Perform Entry-Level Jobs,” *Wall Street Journal*, June 25, 2007, B1, B3.

4.2 设计受众利益

这一环节是受众分析的核心。分析受众意味着首先分析你自己，然后是你的受众，并识别出他们支持你所得到的益处。但是有时也会不得不传递一些坏消息，即不是为了受众的利益而发布的消息。

4.2.1 换位思考

换位思考是一种语言风格，也是一种技能。它要求发信者既要表达出自己的思想，又要顾及收信者的需求——从对方的角度出发，重视对方的需求，尊重对方的聪明才智，保护对方的自我意识。

基蒂·O·洛克概括了应用换位思考语言风格的几种技巧及举例，如表 4-2 所示。

表 4-2 换位思考风格的举例与说明

非换位方式	换 位 方 式
1. 我与某某公司已达成协议，同意你在租车时享受 20%的折扣(强调说话人做了什么而不是对方能得到什么)	作为 ABC 雇员，如果你从某某公司租车，便可享受 20%的折扣(强调的是对方享有的权利而不是说话者给了他什么好处)
2. 你的报告……(泛泛表达显得生硬)	你在报告中所提出的资金问题……(具体指明内容会显得友善)
3. 我很高兴给予你 5 万元的研究资助(其实对方并不关心你在这件事上是高兴还是不高兴)	你的项目得到了 5 万元的资助(受信者关注的是事情本身)
4. 你会很高兴地得知，你……	祝贺你！你……(告诉好消息，直截了当更好)
5. 我们为所有的员工提供健康保险	作为我们公司的一员，你会享受健康保险(涉及褒奖内容时，强调对方，多用“你”)
6. 你在发表任何有关以本机构为背景的文章时，必须要得到主任的同意(谈及不利内容时，用“你”会令对方有受攻击或侮辱之感)	本机构的人员在发表任何以本机构为背景的文章时，都必须得到主任的同意(使用第三人称、无人称或被动语态，对方不会感到是就针对自己而言的)
7. 你在预算中没有考虑……因素	……因素的影响未被考虑在预算中(被动式) 预算中没有考虑……因素的影响(无人称)

4.2.2 受众的自身特点

1．受众的知识和兴趣

考虑受众对一个话题可能知道多少，这是受众分析的一个重要方面。如果你选择的内容与某个专业领域有关，面对一群外行人时，那么在从一定深度讲解和论证题目之前，就必须解释和定义某些基本术语。如果听众有一般性的知识基础，但不了解细节或对题目的内涵有点模糊时，你就需要花一些时间来解释题目的背景知识。

如果有些话题本来就是听众感兴趣的，那受众当然会十分高兴地倾听。但经常是人们对你的计划没有兴趣，或是他们的兴趣与你的要求相去甚远，这就需要你寻找恰当的方法去唤起人们的兴趣。引起人们注意、使他们感兴趣有许多种方法，如提问和有趣的例子等。

2．受众的态度和信念

你可能面对的是与你的信念和态度一致的听众，也可能是一些对论证内容没有任何特定的态度和信念的人。有时，你的信念可能与对方的信念相左，听众有可能反对你的观点，那么你就必须仔细地计划和组织你的论述。由于受众的知识兴趣和态度信念在很大程度上影响着你的论证，因此，在设计论证时，考虑和分析这些内容是十分必要的。

3．受众对信息的语言、内容及组织的期望

(1)受众喜欢怎样的写作风格。优秀的撰写者应根据受众的偏好来调整其风格。

(2)是否存在会引起受众反感的敏感性或禁忌性词汇。避免使用令多数受众产生过激情绪的词语；根据与对方的交往经历，替换那些会使对方敏感的词汇。

(3)受众所需信息的具体程度怎样？如果受众认为所提供的信息不够具体或不符合其需求，那么信息传递也就不会成功。



案例 4-7

她深知受众

每年，悬疑小说作家玛丽·希金斯(Mary Higgins)的书可卖出 370 万册，仅仅在美国就累计销售了 1 亿册。

她取得成功的最大原因也许就在于她所做的细致的受众分析，所以写出了受众需要的作品。在她的笔下，聪明的女性在危险中揭开了罪恶的阴谋，而且帮助自己脱离了危险；她塑造的英雄总是追求自我实现的专业人士。

因为她的小说一直属于 G 级别(没有暴力、色情、粗口和婚前同居生活)，因此也是最受母女读书俱乐部喜欢的小说，而且成为母亲节——年度销书第三大节日(排在前二位的分别是父亲节和圣诞节)的畅销书。

资料来源：Adapted from Alexandra Alter, "The Case of the Best-Selling Author: How a Former Pan-Am Stewardess Has Stayed at the Top of the Publishing Game Since 1975," *Wall Street Journal*. March 25,2001,D1

4.2.3 有用的受众利益

1．什么是有用的受众利益

运用受众分析可以创造出有效的受众利益，即受众在接受你的服务、购买你的产品、执行你的政策或听取你的意见后所得到的好处。受众的利益说到底是满足受众的一种信息需求、精神需求的结果。这种利益的产生，通常来源于受众自身具备的某些需求，正是由于受众自身的这一系列的需求，沟通过程中才会产生有用的、有效果的受众利益。可以说，需求是利益产生的前提，没有需求，就不存在有用的利益。

有用的受众利益能够有效地促进沟通目标的达成，正是因为存在有用的受众利益，才使得信息的传递有了"靶子"和作用对象，而在设计受众利益的同时，发掘有用的受众利益也成了信息发送者的目的之一。

有用的受众利益可以分为以下四大类。

(1)情绪释放。解闷消愁，如逃避日常生活的种种制约，摆脱烦恼，消除疲劳，释放情绪，松弛神经等。大众传播信息中的娱乐性信息在满足这方面的目的上卓有成效。

(2)人际关系。通过移情效应同节目中的人物结成假设的社会关系，获得有利于日常社会关系的效用。如作为谈资、显示个人趣味等。大众传播信息中的新闻性信息、娱乐性信息都可以满足受众这方面的需求。

(3)确认自我。如通过媒介反映社会不同层面的信息内容，寻找确定自己位置的坐标，学习应付现实问题的方法，强化固有的价值观等。大众传播中的服务性信息、舆论性信息、知

识性信息都可以满足受众的这方面需求，产生有用的受众利益。

(4)监视环境。通过媒介获取外部世界的信息，决定自己的行为等。互联网、电视机等媒体的作用在这方面体现得尤为明显。



案例 4-8

Witness.org 网站：共享人权遭受侵害的证据

“在过去的 16 年间，Witness.org 网站一直对 100 多个国家经认真甄别的人权活动家和团队领袖提供视频录像资料。该集团已成为当今拥有最多人权侵害视频资料收藏的机构之一，而且一直向全球各地的政策制定者以及人权保护组织提供其录像资料。”

鉴于这些录像资料的内容描述具体而且容易引起社会骚乱，所以不方便发送到公众论坛，如 YouTube 等，毕竟这些论坛的用户被要求不容许宣传暴力或色情内容，为此，Witness.org 网站设立了自己的 YouTube——http://hub.witness.org/，通过该渠道任何人均可提交人权遭受侵害的视频资料，而且任何人均可登录并观看这些资料。

Witness.org 网站的视频证据使一些政府行为遭到战争罪指控，从而使一些政府迫于压力而改变了政策。

Witness.org 网站的这种做法是如何反映其充分了解受众的呢？其网站提供了哪些受众利益？在公众网站发布这些内容具体的录像资料存在什么伦理问题？

资料来源：Quoted and adapted from David Kushner, “In Your Eyes: Peter Gabriel’s Human-Rights Group Embraces Social Media. A YouTube for Unseen Atrocities,” *Fast Company*, November 2008, 80-2.

2．有用受众利益的特点

有用受众利益应符合以下 4 条标准。

(1)受众利益应适合受众。针对不同受众的写作也许应强调不同的受众利益。

(2)强调内在激励因素和外在激励因素。内在激励因素是指那些因使用某种产品或做了某事自动带来的利益。外在激励因素则是“附加”利益，并非一定是因为使用了产品或做了事情，而是有人凭借权利决定恩赐给你这种利益。

表 4-3 给出了三项活动中的内在激励因素和外在激励因素。

内在激励因素的利益优于外在激励因素，主要有以下两方面的原因。

① 你想让他人做的事，并非每次都有那么多外在激励因素。对于客户的每一次订货，你不可能每次都提供优惠；下属做了应该做的工作，你也不可能每次都给予奖励。

② 外在激励因素事实上会使人们不再满意所购的产品或不愿再遵循过去的做法。在一次对专业人士的大规模调查中，弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)发现，在被调查者谈及对工作的满意度时，谈到的都是内在激励因素——成功后的自豪感、工作本身的快感和责任感。工资待遇、公司政策等外在激励因素有时会被作为不喜欢的事情而提到，没有人承认过这些是激发工作热情和提高满意度的主要因素。那些挣钱多的人也不认为高薪代表工作或公司的优势。

表 4-3　外在激励因素与内在激励因素

活　　动	外在激励因素	内在激励因素
推销	获得佣金	说服对方的愉悦；运用聪明才智想出策略并付诸实施的自豪感
向公司的建议收集部门提出自己的建议	如果建议获得采纳实施，就可得到物质奖励	解决工作中的问题；使工作环境稍加改善
撰写报告以解决公司的难题	受到表扬、取得良好的业绩评估、可能获得升职	很高兴对公司产生一定影响；运用自身能力解决问题的愉悦；问题得以解决

餐馆连锁业企业 SNS 公司曾想弄清楚哪些激励因素让雇员努力工作。后来公司了解到，雇员想要的并不只是金钱，他们想要的还有经理聆听他们说话并重视他们的付出所带给他们的那种受人尊重的感觉。

(3)有对受众利益进行的逻辑证明和具体阐释。有用的受众利益一定具备两点，即利益必定会发生以及受众能够理解利益。

受众利益是一个声明或主张，告诉受众通过做某事可以获得益处。因此，说服受众需要两个步骤：一个是阐明利益必定会产生；另一个是向受众解释利益。

如果所宣称的利益存在逻辑错误或缺乏正确性，那就会难以令人信服。因此，有必要进行利益修改以使其具有逻辑性。下面举个例子。

逻辑错误：将客户资料导入 Excel 软件可节省您的时间。

分析：假如你之前没有使用过 Excel 软件，那么短期内你需要花费更长的时间来处理顾客资料。也许使用旧系统是一个不错的主意。

修改利益：如果将客户资料导入 Excel 软件，只需轻敲记下按钮就可准备好月度预算。

逻辑正确只是一个方面，同样重要的是让受众清楚逻辑推理的过程并提供足够证据向受众证明利益必然会发生。描述时要做到生动、具体和正确。对于下列情况，有必要提供更多的细节：

① 受众在之前也许从未考虑过这种利益；

② 利益有长期和短期之分；

③ 受众难以被说服，必须通过细节把利益描述得生动、感人。

服装行业正在积极寻求中年客户以及婴儿潮一代的客户，主要借助重视细节来吸引这些受众。女性服装市场潜在规模很大，年销售额达上千亿美元，其中，35 岁以上女性的支出占了一半以上。

(4)从受众的角度来考虑利益。如果不从受众的角度来考虑利益，那么这些利益也不会达到应有的效果。在构思时，如何组织受众利益并不重要，但在实际行动时，一定要从受众的角度来考虑。

4.3　受众类型分析和策略选择

4.3.1　受众的类型

在一般情况下，人的沟通是本能的、经验性的、可以由性格决定的。沟通对象可以按不同的标准进行划分，如表 4-4 所示。

表 4-4　沟通对象(受众)的类型

划分标准	沟通对象类型
心理需求	成就需要型、交往需要型、权利需要型
信息处理方式	思考型、感觉型、直觉型、知觉型
个体气质	分析型、规划型、实干型、同情型
个性特征	内向型、外向型

4.3.2　心理需求与策略选择

1．成就需要型

成就需要是指追求卓越、实现目标、争取成功的内驱力。一些人具有获得成功的强烈动机。他们追求的是个人成功而不是成功的报酬本身；他们有一种使事情做得更好或更有效率的愿望，这种内驱力就是成就需求。具有成就需要的人常常为自己建立具体的、可以衡量的目标或标准，并且在工作中朝着目标努力，直到实现他们的目标。他们总想做得更好，或比他们过去做得更好，或是比其他人做得更好，或是要突破现行的标准。

与这类人沟通时，我们可以采取的策略是：要充分认同这类人对自己工作的责任感，沟通过程不要说出“你们要认真负责，要把事情做好”之类的信息，而是给予他们大量的反馈信息，要对他们表示肯定的态度，如告诉他们“你们的工作做得很好”。

关于这类人，对于下次挑战，他们从来不会说“不干了”，他们的满足感来自于已经实现的目标。

2．交往需要型

麦克莱兰德提出的另一种需要是合群需要，也称交往需要，是建立友好和亲密的人际关系的欲望，是一种被其他人喜欢和接受的愿望。具有交往需要的人属于重感情的人，更看重友情和真诚的工作关系，喜欢和谐、轻松有收获的工作氛围。在公司中，这样的人群容易变成正式组织。

与这类对象沟通时，建议采取以下策略：以交朋友的姿态和口气与他们交流，设法与他们建立良好的人际关系，坚持平等相待、和谐相处的原则；尽可能避免工作中严肃、紧张的气氛，努力营造和谐、轻松、愉悦的工作氛围，使沟通对象可以感受到工作乐趣，继而提高工作绩效。

3．权利需要型

麦克莱兰德需要理论之三是权力需要，权利需要的含义是使别人的行为与条件有所不同的需要。权利需要是影响和控制其他人的欲望。具有权力需要的人，具有很强的权利欲，喜欢承担责任，努力影响其他人，喜欢处于竞争性环境和重视地位环境。

与这类人沟通时，可采取的策略思路是：应采用咨询和建议的方式，而尽量不要以命令和指导的方式；要认同他们在工作中的职责，在沟通时要对他们的职责给予肯定；在倾听过程中，对于对方的影响力要特别表示出自己的兴趣。

4.3.3　信息处理风格与策略选择

根据不同个体在捕捉和处理信息上的不同，可以分为思考型、感觉型、直觉型和知觉型(或理智型)四类。下面通过不同类型的分析，选择合适的沟通策略。

1．思考型

思考型的人，思路清晰，富于逻辑性思考。他们通常是有主见的人，富有条理，既善于分析和领会事物的本质，也善于运用事实和数据进行系统的分析和研究。

与思考型的人沟通，可采用的策略是：为思考者提供机会，使他帮助你概括性地描述你想表达的理论或观点；要虚心，以谦虚的态度，以需要理论和逻辑思维方面寻求帮助的态度与他们进行沟通；为他们提供充分的信息，使之可以通过逻辑思维推理得出结论；不掺杂任何个人观点，客观地对待事物，并始终如一。

2．感觉型

感觉型的人，通常基于他们个人的价值观和判断能力来对待事物，而不是在充分权衡利弊的基础上再对问题表示赞同或反对。他们温和、开朗、善交际，能与人友好往来。他们在团队中善于处理公共关系，商谈事情，做出决策。

与感觉型的人沟通，可考虑以下策略和思路：明确表达自己的价值观念，以便使他们能够了解你；在沟通信息的组织方面，要突出你对他们的支持并让他们感受到你的支持，切忌使对方感到不快或有威胁。

3．直觉型

直觉型的人具有丰富的想象力，并且能够提供具有建设性、创见性的想法。他们凭直觉、预感和可能性做事，对这类人的第一感觉是有很强的自信心，善于做长期计划的工作、进行创造性的构思。

与直觉型的人沟通，建议采取以下策略：沟通的过程中，要充分利用和发挥他们的想象力，不要轻易给他们问题的答案，否则，他会觉得没能发挥自己的价值。同时，也不要轻易否定或批驳他们的观点；要告诉直觉型的人你的想法、你的观察和最终目的，让他们运用自己的创造性思维帮助你达到目的。

4．知觉型

知觉型沟通者是理智的、实事求是的人。他们精力充沛、富有实践，他们善于行动，而不善言辞，处理问题果断，善于组织或发起一个活动、一个倡议，善于将细节理想化为行动并付诸实践，签订协议，化解纠纷。

与知觉型的人沟通，建议采用以下策略：不要对事物添加太多的细节和幻想的结论；清晰地交流，抓住要点，在实践中获得结果。

4.3.4　气质类型和策略选择

1．分析型

在我们周围，分析型的人的创造性思维是非常有价值的。这类沟通者对待事物严肃认真，有计划、有步骤，善于逻辑思维与推理；注重事实，善于运用图表、数据进行分析判断及表述，能不断地战胜自我；工作是他们生命的一部分，常常因为工作而置婚姻、家庭于不顾，且独自工作时的效果最佳。

与之沟通的策略如下：沟通时不要告诉他们太多无关紧要的，只需要告诉他们你想要的，并且给予他们机会展开计划，给予他们评价的标准，而不要提供太多的细节、常规行为和实际事情，以免干扰他们的分析过程；当你需要建设性的意见时，可以与他们沟通并向他们咨询建议。

2．规则型

这类沟通者守信用、认真、忠诚、负责任，他们稳重、谨慎、实际、给人以安全感；不善于交际、应变，而善于做具体的工作，在有计划和有组织的条件下工作效果最好。

与之沟通的策略如下：沟通的主要目的在于告诉他们行为的规则、组织的形式等，让他们按照规则、标准做事；平时要为他们提供有组织的训练，沟通过程中要让他们理解并相信他们的工作系统和组织是可以得到保证的；要为他们提供完成任务的详细资料，要充分肯定他们的贡献和努力；对他们要守信，不怀疑，如果事情发生变化，要耐心地解释，以免其产生抵触情绪。

3．实干型

这类人善于做技术性的、循序渐进的工作；富于实战，适应性强，善于调节纷争；工作富有成效，具有一种自发的推动力和活力，并爱好刺激；性格开朗、宽容、灵活而善于处理变化。

建议沟通策略如下：给予他们循序渐进的训练，帮助其进行自我调节，并加强时间管理。给予他们大量的自由和工作多样化，帮助他们从机械的工作中走出来、完善其工作技巧；并提高危机意识，还要乐于与之为伴。

4．同情型

这类人善于帮助、支持和鼓励他人；性情温和，有灵性，善于交流；最善于创造和谐轻松的工作环境。

与之沟通的策略如下：给予指导和鼓励，使其认识到自己的重要性，赞赏他们的贡献；要给予他们自治权和学习机会，不要让细节成为负担；如果必须给予他们否定的反馈，要注意谨慎和策略性，不要使他们感觉受到了个人攻击而挫伤积极性、同情心。

4.3.5　个性与策略选择

1．内向型

内向型的沟通对象喜欢想，倾向于先思考后行动，不太善于即兴口头表达或行动，常常利用书面形式给自己以充分思考的时间；这类人情绪比较稳定、平和，做事较有责任感，可靠性、持久性较强。

与之沟通的策略如下：尽可能给予时间或使用备忘录；给予思考的轻松环境或先提出建议并让其考虑之后再回答、回应。

2．外向型

外向型的沟通对象总是边干边想，需要他人的鼓励与支持，他们说得多干得少；善于交际言谈，富于幻想、聪慧，对周围事物比较敏感，但又有武断自信的倾向；经常发表自己的看法和意见等。

与之沟通的策略如下：选择非正式场合进行交流，营造让其有表达自己意见的环境或氛围，不要轻易打断。

4.4 说 服 受 众

说服受众是实现沟通目标至关重要的一步。无论传递的信息是正面的还是负面的，我们都希望客体能够记住它、接受它，这就要求沟通主体具有较强的说服力。说服是一门学问，它涉及社会心理学的诸多内容，沟通主体应理解个体行为的心理倾向，并由此掌握相应的说服技巧。

4.4.1 说服的影响源

社会心理学解释了个体影响他人态度和行为的主要因素。Robert Cialdini（2001）经过 30 年的研究发现，人类行为会受到互惠、一致性、社会确认、好感、权威以及稀缺性六种基本倾向的影响。

1．互惠

互惠是指人们倾向于互相给予好处或者互相让步。我们在不知不觉中已受到这种社会规范的影响：获得的同时负有报答的义务。互惠不仅包括互相给予好处，还适用于互相让步。但我们拒绝他人一个大的请求时，若对方做出让步，退回到一个较小的请求，那么我们也可能会以自己的让步作为一种交换，同意对方较小的请求。

2．一致性

社会心理学中的认知失调理论告诉我们，当个体的自我形象、思想、信念、态度或知觉与行为存在冲突时，个体会产生不适的感觉。因此，人们通常会履行自己承诺过的事情，即表现出一致性。

以色列巴伊兰大学的 Joseph Schwarzwald 及其同事巧妙运用一致性原理，为残疾人筹得几乎翻倍的善款。他们的具体做法是：首先请求居民签署一份援助残疾人的倡议书，两个星期后再向签过倡议书的居民提出捐款的请求。由于居民签署倡议书的行为等同于做了公开承诺，因此受一致性原理的影响，大部分签署过倡议书的居民都没有拒绝捐款。

3．社会确认

社会确认是指个体在思想和行动上很容易受到周围人的影响，进而效仿他人。卡威特·罗伯特曾说过：“95%的人都爱模仿别人，只有 5%的人能首先发起行动，所以，要把人说服，我们提供任何证据的效果都比不上别人的行动。”

曾经有研究人员做了一次实验，将两类呼吁酒店客户保护环境的标语放在酒店房间里，并对比效果。第一类标语“保护环境，人人有责”；第二类标语“酒店的大多数客户在住宿期间至少重复使用过一次毛巾”。这两类标语被随机摆放在酒店不同的房间里，并由清洁员工负责收集有无客人重复使用毛巾的信息。最终结果发现，第二类标语使人们重复使用毛巾的概率提高了 26%。

4．好感

好感是指人们偏向于认可那些自己喜欢的人。因此，赢得对方好感是有效影响他人的途径。许多研究表明，体貌姣好、赞扬以及相似性都会激发好感。

多伦多大学的研究学者 Michael G. Efran 和 E. W. J. Patterson 发现：在联邦竞选中，体貌姣好的候选人得票数会高出那些不具有体貌吸引力的候选人好几倍。Ellen Berscheid 与 Elaine Hatfield Walster 通过实验发现，赞美他人品格、态度或者表现都会让对方产生好感，并让对方心甘情愿地按照赞美者的意愿行事。心理学家 F.B.Evans 利用保险公司的统计数据发现，如果销售人员与潜在客户的年龄、职业、宗教、政治面貌甚至吸烟习惯相同或相似，那么销售人员成功销售保单的可能性明显增大。

5．权威

权威是指人们倾向于听从专家的意见。权威可体现在着装、经验、社会地位、专业技能等方面。

德克萨斯大学的研究者 Monroe Lefkowitz、Robert R. Blake 和 Jane S. Mouton 进行了一场“说服行人穿越街道”的实验。结果表明，穿着带有权威标志的说服者成功说服行人的数量大约是穿着随意的说服者的 3.5 倍。罗伯特·赛尔蒂尼也进行了一项关于权威的实验，当一名医生交代护士给病人用一种药时，即使护士明知此种药是错误的，她也会听从医生的指示，这就是权威的力量。

6．稀缺性

稀缺性是指相对于需求，资源总是有限的。当物品和机会变得越匮乏时人们就会越重视，这也恰恰印证了一句俗话“物以稀为贵”。稀缺性被广泛应用于市场营销领域，市场营销人员总是喜欢通过稀缺性策略言语吸引顾客。

4.4.2　说服的障碍

说服在沟通中具有十分重要的地位。但在现实谈判中，如何有效地说服对方，也是众多的谈判者面临的难题之一。要破解这一难题，提高说服的效率和效果，谈判者就必须要克服有效说服的障碍。在日常生活中，人们面临的说服障碍是多种多样的，有来自谈判者自身的障碍，也有来自对方和谈判环境的障碍。在面对面磋商之前及磋商中，谈判者除了应注意谈判环境的选择等因素，以避免环境障碍外，还应注意克服以下若干障碍。

1．将对方视为敌人

很多谈判者倾向于将谈判对手视为敌人，其谈判的逻辑是尽可能彻底地击败对方，通常容易引起谈判气氛的紧张和双方之间的对抗，导致双方之间的互不尊重和互不信任。有鉴于此，谈判者不应将对方视为需要击败的敌人，而应将对方视为解决问题的合作者，寻求以合作的方式解决所面临的问题。这样一来，就能有效地避免由于错误地认识和处理谈判过程中双方间的关系而可能导致的双方之间的对抗，消除由此而给说服带来的障碍。

研究表明，当你试图影响的对象不尊重你，或认为你的观点对其没有价值时，你对他的影响力将大大下降。正如我们在本书前几章所论述的那样，谈判双方之间的关系不是敌我双方之间的关系，商务谈判中的大多数情形不是简单地划分蛋糕，谈判的目的是寻求相互之间的良好合作，通过合作实现双方各自的利益。

2．缺乏充分而有效的说服准备

要能有效地说服对方，充分实现谈判的目的，谈判者就必须要明确自身谈判的真正目的，较好地理解谈判对手，把握其参与谈判的意图和实际利益所在。缺乏目的的说服，既浪费宝贵的时间资源，又不利于自身谈判目标的实现。

3．背后利益集团的影响

在某些情况下，说服对方的障碍不是对方本身，而是对方背后的利益集团。人们经常可能面临这种情形，即对方的谈判代表不能接受某种意见或方案，但这并不意味着对方谈判者个人不同意这种意见或方案，而可能是因为顾虑到背后利益集团的意见而不愿意接受。所谓背后利益集团，即指由谈判者所代表的、对谈判结果的有效性及谈判者个人可能产生重大影响，但又不直接参与谈判的若干个人或组织。

例如，如果谈判对手是某企业的推销员，则其背后利益集团的组成者包括：该企业的销售主管、企业最高层领导、其他推销员及对该推销员活动可能产生影响的其他部门或个人。如果谈判对手是某企业的采购人员，则其背后利益集团的组成者可能包括：采购供应部门主管、企业高层领导及生产部门、财务部门、销售部门、售后服务部门的有关人员等。鉴于此，作为一个群体的代表，能够说服对方谈判者接受的方案就不仅仅是对方谈判者个人能够接受的方案，而必须是能够为其所代表的群体接受的方案。在某些情况下，尽管对方谈判者个人对你提出的方案或意见已经能够理解或认同，但考虑到其背后的利益集团，在没有找到充分的理由能够说服其所代表的利益集团之前，对方谈判者可能仍旧不会接受你的意见。当你所提出的方案越是新颖，超出谈判对手在谈判前准备的方案范围时，对方由于考虑背后利益集团意见而不愿接受新方案的可能性就越大。

4．沟通障碍

沟通障碍是说服过程中另一种常见的障碍。在试图说服对方时，说服者的表达能力存在欠缺，不能清晰易懂地表达希望对方接受的观点，或是对方的接受能力有限，无法理解说服者的意图，或者是双方之间对沟通过程中有关问题的理解存在着巨大的文化差异，这些都有可能形成说服的巨大障碍。

例如，在东西方文化中，人们在沟通过程中的信息表达方式有着很大的区别。西方许多国家的谈判者，例如，大多数美国谈判者的表述通常较为直接，而东方许多国家的谈判者，如绝大多数日本谈判者的表达则较为间接、含蓄。如果来自美国的谈判者将对方在谈判过程中的沉默视为对方对其观点的认同，认为自己已成功地说服对方的话，则势必会犯严重的错误。

4.4.3 说服的基本技巧

说服能力与谈判者所拥有的谈判实力有着密切的关系。具备较为丰富的各种资源能够加强

谈判者的说服力，而较强的说服能力也能增强谈判者所具有的实力。说服力经常被人们视为谈判力的一种，借助于已经拥有的各种其他资源，有助于增强说服力。有鉴于此，要能有效地说服对方，谈判者就应当在充分认识到说服障碍的基础上，运用各种技巧，提高说服的效果。

说服的技巧包括七种：闭门羹后效、登门槛技术、依从权威、心理砝码、破唱片原理、认知对比原理、从众效应。

1．闭门羹后效

闭门羹后效是指当你提出的第一个要求被对方拒绝后，若再次提出一个相对较小的要求，这时第二个要求会被认为是一种妥协，对方会因为你的妥协产生一定程度的愧疚感，因此，也易于做出让步，进而接受后来的小要求。

假设你到邻居家，请他在你外出的一个月里帮你喂狗、浇花和打扫卫生，但他根本没有时间帮你做那么多事，因而可能会对你说："抱歉，不能帮忙！"但他也可能会因为拒绝你而感到心里过意不起，甚至会产生"自己不近人情"的愧疚感。第二天你再去时，告诉他喂狗、浇花和打扫卫生都已经安排好，问他能否在你外出期间帮忙去拿一下报纸。如果没有昨天那件事，他可能拒绝你，但由于他昨天曾拒绝了你的一大堆要求，产生了愧疚感，因而为了让自己心理平衡，他今天很可能答应你的这个小要求。这就是闭门羹后效，也称为"留面子效应"，即别人让你吃"闭门羹"后一般会依从你的一个较小的要求。因此，向说服对象提要求时，应先提出最理想的目标，待对方拒绝后，再提出最实际的要求，这样被接受的可能性会大大提高。

2．登门槛技术

登门槛技术是指将你的最终目标分解成一个个小要求，"引诱"对方先同意你的小要求，进而使对方最终与你达成共识。

1966 年，美国心理学家弗里德曼与弗雷瑟曾做过一个这样的实验：研究员随机访问一组家庭主妇(实验组)，要求将一个小招牌挂在她们家里的窗户上，这些家庭主妇愉快地答应了。过了一段时间，研究员再次访问这组家庭主妇(实验组)，这一次，向她们提出把一个不仅大而且不太美观的招牌放在庭院里的要求，结果有超过半数的家庭主妇答应了。与此同时，研究员又随机访问另一组家庭主妇(非实验组)，直接向她们提出将这块不仅大而且不太美观的招牌放在她们的庭院里，结果只有 20%的家庭主妇答应。

在管理沟通中，沟通主体往往可以先向客体提出一个小要求，给其一定的好处，待对方同意后再说服他达到你的沟通目标。例如，营销人员常常运用登门槛技术让消费者免费试用产品，在消费者得到试用品这一好处后，再说服消费者购买产品。

3．依从权威

依从权威是指利用权威使受众相信并服从。人们认为权威的要求总是和社会规范相一致，服从权威不易出错，甚至还可能得到赞许，因此权威能给人带来一种安全感。在管理活动中，权威主要来自地位权利和专业知识。

沟通主体可通过地位权利对受众实行奖赏，如表扬、加薪和升值，以此激励受众，也可以对受众实行惩罚，如减薪、降职和解雇，以此警戒对方。需要注意的是，使用惩罚时要谨

慎，只有确保受众能够顺从且确信其能消除自身的不良行为时才有效。在运用地位权利时，要善于把握“用赏贵信，用刑贵正”的原则，即运用奖赏时，最重要的是信用；运用惩罚时，最重要的是公正。管理者奖赏的信誉与惩罚的公正，应落实到员工所见所闻的事情上，这样一来，对于那些没有亲眼看到或亲耳听到的人也会产生潜移默化的作用。专业知识往往也能产生权威的作用。沟通主体可以通过加强自己的专业知识建立权威，也可以通过权威建立联系发挥其效用，如通过引用专家的话使受众信服。

在管理沟通中，最常见的权威有：

⑴受人尊敬的企业领导，尤其是创始人；

⑵企业内部公认的各专业领域里的专家；

⑶企业内部在某方面具有独特优势的人物；

⑷企业外部的行业精英、专家教授、职业标兵等。

4．心理砝码

心理砝码是指人们在商量物品的价格时，通常会受到其标价的单位的影响。例如，当某件物品标价 20 元时，人们会考虑它到底值 19 元、18 元还是 21 元，即以整数来考虑它的价值。而当某件商品标价 19.95 元时，受心理砝码作用，人们会以 5 分、1 毛为单位对商品还价，即还价为 19.90 元或 19.50 元。在管理沟通中，心理砝码的技巧可应用于商务谈判，通过巧妙设置价格，让对方在心理砝码的影响下还价。

5．破唱片原理

破唱片原理是指不断重复你的要求，直到得到认可为止，它因翻来覆去重复同一个要求就好像一张卡带的唱片而得名。“谎言重复一千遍就成为真理”即是强调重复的作用，重复可以向受众传递你的坚决，从而引起受众的重视、认可和妥协。例如，当一位研发部门经理向总经理申请增加研发经费被拒绝时，他可以运用破唱片原理，准备好充分的理由，把握好时间，反复向总经理提出增加研发经费的要求，这种强烈而坚决的态度易使总经理重新考虑问题，并答应他的要求。

6．认知对比原理

认知对比原理是指把两件不同的事物放在一起比较时，人们会把它们之间的差异放大。因而，向客户汇报方案时，可以先列举不好的方案，让客户受到认知对比原理的影响，从而增加后一个方案被认可的可能性。在向领导汇报错误时，应大错和小错一起汇报，让领导批评一次；而向领导汇报好消息时，大大的好消息和小小的好消息应分开来汇报，让领导高兴两次。

除此之外，认知对比原理还常常被运用在募捐活动中。例如，当募捐者想让你捐 100 元时，他通常会告诉你许多人捐了 300 元，其他人捐了 200 元，而那些生活条件不太好的人也捐了 100 元。如此一来，你掏出 100 元甚至更多钱也就不足为奇了。

7．从众效应

从众效应是指个体的观点和行为会不自觉地受到群体大多数人的影响，也就是人们常说的“随大流”。从众效应可分为三种类型：具有积极作用的从众正效应，表现为互相激励情绪；具有消极作用的从众负效应，表现在互相壮胆干坏事；以及中性的从众效应。

4.4.4 说服上级的策略

不同的上级的性格、做事方式各不相同，所以管理者要做到因人而异地展开说服，这样说服的效果将事半功倍。根据不同决策者的风格采取相应的说服策略，建议的成功率将大大提高。

1．上级的共性

上级之所以能够身居要职，很大程度上是因为他们能够做出有效的决策。他们从经验中学习并建立了一套标准作为行动指南。每项决策都受理智和情感两个因素的影响，但在实际决策中，主次要素的分量是因人而异的。

2．上级的特性

根据上级的性格特征可以将上级分为魅力型、思考型、怀疑型、追随型和控制型。不同类型上级的游说策略如表 4-5 所示。

表 4-5　不同类型上级的游说策略

类　　型	典型特点	游说策略
魅力型上级	魅力型上级容易为新的构思动心，但他们根据经验必须权衡各方面的信息之后做决策 典型特点是热情、魅力四射、有支配欲、有毅力、喜欢冒险、有责任感	对待这一类型上级应该采取注重结果，简单直接的游说方式 在游说时应开门见山，绝不千篇一律，过程中使其互动，结果好像是上级引导讨论过程，切记不要被其中激情冲昏头脑，低调对待其赞同
思考型上级	思考型上级欣赏有数据支持的论证，极其讨厌冒险，不能很快地做出决策 典型特征是理智、聪明、逻辑性强、重理论	需要尽可能多的信息，因为上级希望了解方方面面，所以应开诚布公地表达疑虑和担忧，在游说时应保证你的建议是最好的
怀疑型上级	怀疑型上级对每项数据都持有高度的怀疑态度，尤其对不符合他们价值观的数据更是如此 典型特点是要求苛刻、爱捣乱、脾气暴躁、有强烈的逆反心理	应谨慎小心，必须获得其足够的信任，同时借助其所相信的人的支持，赢得信任
追随型上级	追随型上级在决策中会参考自己或者他们所信任的人过去的经验，讨厌冒险 典型特点是有责任感、小心谨慎、崇尚品牌、精明	应注重已验证的经验、参考资料、证据等最具有说服力的东西，引用成功先例，不要推销自己，除非你有辉煌的历史
控制型上级	控制型上级讨厌不确定因素和模糊不清，他们注重纯粹事实和科学的分析方法 典型特点是逻辑性清、理性、具有判断力、仔细、力求准确、分析能力强	游说应清晰有条理，具有可信度，同时列举来自专家的细节 提建议时不要攻势过猛、咄咄逼人，上级热衷于自己的想法时则应暂时保持沉默

讨　论　题

1．现在你被邀请向全校新生做个报告，主题是关于“如何更好地适应大学的生活”。为使这次报告成功，你需要做哪些方面的准备？你觉得对一个刚进大学校门的新生来说，他们最关心的是什么？

2．假设今天上班的时候，在电梯口碰到了你上司的上司(如公司副总)，他原先不认识你。现在你们两人同时进入了电梯，副总在 10 楼上班，而你在 5 楼上班。这时你应该采取什么策略让副总认识你？再假如，你一直就公司对年轻员工的培养机制有看法，恰好这位副总又是主管公司内部的人力资源方面，这时你应该采取什么策略让副总了解你们年轻员工的想法呢？

3．现在你正在同你的弟弟进行谈话，因为他最近学习很懒惰，老师反映说他上课总是有小动作，不认真听课，但是他却不那么认为，你问起他原因时，他回答你说因为老师讲的内容他都已经懂了。弟弟平时是一个很聪明的孩子，也不会闯祸，那么你应该如何与他进行交流，让他改变自己的看法或观点，对自己的现状和态度进行一定的调整呢？

自 我 测 试

自我认知风格测试

自我认知风格测试的目的是要帮你发现在面临各类信息时的思考方式。答案没有对错之分。要试着去真正发现你现实的或可能的反应，而不要刻意去想我应该如何反应。对于每个场景，我们都会给出三对选择。在每一对选择中，请选择最真实反映你的感受的选项。假如你不是非常肯定，就猜测与你最接近的选项。当回答所有问题后计算你的得分，这个得分可作为与他人比较的基础。

测试

1. 假设你是一个天体科学家，你的工作是收集有关水星的卫星的信息。下列哪一条是你在研究中最感兴趣的？

(1) a．卫星之间的相似点

b．卫星之间的差异点

(2) a．整个卫星系统是如何运作的

b．每个卫星的特性

(3) a．水星及其卫星与地球及其卫星之间的区别存在

b．水星及其卫星与地球及其卫星之间的相同之处

2. 假设你是一家公司的总经理，要求你的分公司主管在年末做述职报告，下列哪一条对你最有吸引力？

(4) a．一个详细分析数据的述职报告

b．着重整体远景的述职报告

(5) a．展示分公司对公司整体贡献的述职报告

b．展示分公司单独贡献的述职报告

(6) a．分公司的运作细节

b．分公司业绩数据的大体概况

3．假设你正在某一个亚洲国家访问，现在你要写信回家讲述你的经历。下列哪一种是你最典型的叙述方式？

(7) a．对人和事件的详细描述

b．一般新的观感和感受

(8) a．重点介绍与本国文化的相似之处

b．重点介绍他国文化的独特之处

(9) a．整体的、概括性的经历观感

b．经历中某几个片段的个别的、独特的观感

4．假设你正欣赏由著名交响乐队演奏的音乐会。下列哪一条是你最有可能去做的？

(10) a．倾听单个乐器的不同演奏内容

b．倾听所有乐器合奏的和谐乐章

(11) a．集中于欣赏音乐整体旋律的全部感情

b．主要欣赏乐曲不同部分所带来的不同感受

(12)a．集中于欣赏指挥的整体风格

b．重点在于欣赏指挥是如何演绎不同乐章的。

5．假设你正在考虑接受某一组织的工作。就决定是否接受这项工作，下面哪一种行动是你最可能采纳的?

(13)a．系统收集该组织的有关信息

b．依赖个人知觉或灵感

(14)a．首先考虑该工作是否适合自己

b．首先考虑在组织中要取得成功所需的政治关系问题

(15)a．收集数据和做决定都是很有条理性的

b．主要考虑个人本性和内在感受

6．假如你继承了一笔遗产，并准备进行投资。恰好，你得知一家新成立的高科技企业在发行股票。当你决定购买该企业的股票时，下列哪一条同你的实际情况较为一致?

(16)a．你是依靠自己的预感来投资

b．只有在对该企业进行系统调查后，你才进行投资

(17)a．你进行投资多少有些冲动

b．你按照一个预定的程序进行投资决策

(18)a．你能理智地对投资于不同企业的投资决策进行比较

b．理智地将投资于不同企业的投资决策进行比较对你来说是件很困难的事

7．假设你正接受电视采访，以下是你将被问到的问题和相应的选择，选择是最适合你的答案。

(19)你是如何做菜的?

a．使用烹饪手册

b．不使用烹饪手册

(20)你如何预测下一赛季全国足球甲级联赛的冠军?

a．系统研究了球队成员构成和以往战绩

b．预感和直觉

(21)你最喜欢哪类游戏?

a．随机性的游戏

b．国际象棋、围棋等逻辑性的游戏

8．假设你是一个经理，现在需要聘请一个经理助理。下面哪些是你最有可能做的?

(22)a．使用一套问题来面试每个候选人

b．以对每个候选人的个人感受和直觉作为判断

(23)a．主要考虑你和候选人之间的性格是否合拍

b．主要考虑你和候选人分能力是否满足职位的要求

(24)a．依靠候选人真实的、历史的背景做决定

b．依靠个人感觉和印象做决定

评分：

为了在两维的认知风格中决定你的得分，请在下面圈出你的选项。然后，加总你圈出的选项数并填入下面的空格中。

搜集信息		评价信息	
(1)a	(1)b	(13)a	(13)b
(2)a	(2)b	(14)b	(14)a
(3)b	(3)a	(15)a	(15)b
(4)b	(4)a	(16)b	(16)a
(5)a	(5)b	(17)b	(17)a
(6)b	(6)a	(18)a	(18)b
(7)a	(7)a	(19)a	(19)b
(8)a	(8)b	(20)a	(20)b
(9)a	(9)b	(21)b	(21)a
(10)b	(10)a	(22)a	(22)b
(11)a	(11)b	(23)b	(23)a
(12)a	(12)b	(24)a	(24)b

直觉	得分	感觉	得分	思考	得分	知觉	得分
—		—		—		—	

比较数据

	直觉	感觉	思考	知觉
男	5.98	6.02	6.08	5.20
女	6.04	5.96	6.94	5.06



案例分析一

确 定 受 众

分别指出以下情形的最初对象、守门人、主要受众、次要受众、意见领袖、关键决策者。

(1) Kent Carol 和 Jose 计划建立一个商业网站。为了筹集开业资金，他制订了商业计划，准备向金融机构寻求启动资金。

(2) Barbara 的老板让她直接给潜在客户发邮件，告诉他们成为公司旅行俱乐部成员的好处。收信人为该公司 65 岁以上的客户。

(3) Paul 在市长办公室工作。作为该市削减财政支出计划的一部分，蓝带委员会建议除了警察和消防机构之外，一周工作 40 小时以上的雇员压缩有偿工作时间、取消加班。市长要求 Paul 起草一份提议，由市政委员会来投票表决是否实施这项提议。在投票前，委员会成员需要听证于：第一，了解该提议并有机会向市政府表达意见的普通市民；第二，其他城市的市长办公室，可能会请其介绍相关经验；第三，工会代表，他们关心的是如果提议被采纳，他们的收入可能会减少；第四，部门领导，如果提议得到通过，他们是否有能力按时完成计划；第五，蓝带陪审团和游说团成员。6 个月后，市政委员会要进行改选。

(4) Steven 在 Bigster 公司的老板 Sharon 请他给所在公司部门的所有人写一封电子邮件，通过人力资源部门关于培训影视公司服务的政府规章的新规定。

案例分析二

确定异议和受众利益

(1)公司正在酝酿拍摄培训教学片。人们会有哪些异议？能给企业带来哪些利益？哪些人最容易被说服？哪些人最难被说服？

(2)新的电话软件会有效替代你所在组织长期采用的人工电话操作员，他们对呼入的电话提供服务。对替换人工电话操作员，大家会有什么反对意见？对你所在组织会有什么利益呢？谁最容易被说服？谁又最难被说服？

(3)你所在公司计划将客服部门外包。外国承办方在处理客户电话和电子信件方面会存在问题和困难。人们会有哪些担心和异议？你所在的公司会得到什么利益？哪些人最容易被说服？哪些人最难被说服？

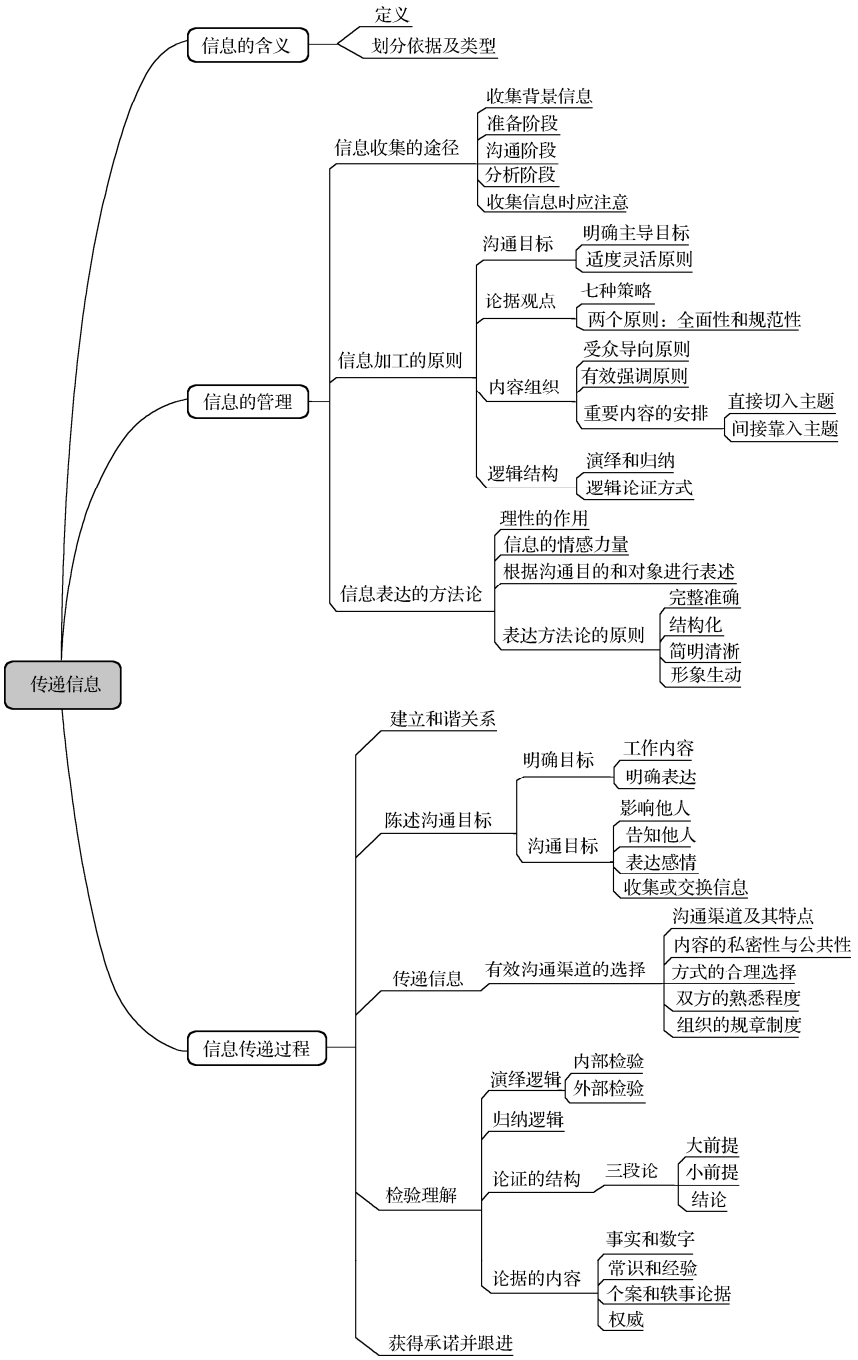
知识链接



小悦悦事件引发的舆论风暴

第5章

传 递 信 息


传递信息
信息的含义
定义
划分依据及类型
信息的管理
信息收集的途径
收集背景信息
准备阶段
沟通阶段
分析阶段
收集信息时应注意
信息加工的原则
沟通目标
明确主导目标
适度灵活原则
论据观点
七种策略
两个原则：全面性和规范性
内容组织
受众导向原则
有效强调原则
重要内容的安排
直接切入主题
间接靠入主题
逻辑结构
演绎和归纳
逻辑论证方式
信息表达的方法论
理性的作用
信息的情感力量
根据沟通目的和对象进行表述
表达方法论的原则
完整准确
结构化
简明清晰
形象生动
信息传递过程
建立和谐关系
陈述沟通目标
明确目标
工作内容
明确表达
沟通目标
影响他人
告知他人
表达感情
收集或交换信息
传递信息
有效沟通渠道的选择
沟通渠道及其特点
内容的私密性与公共性
方式的合理选择
双方的熟悉程度
组织的规章制度
检验理解
演绎逻辑
内部检验
外部检验
归纳逻辑
论证的结构
三段论
大前提
小前提
结论
论据的内容
事实和数字
常识和经验
个案和轶事论据
权威
获得承诺并跟进

学习目标：

1. 了解管理沟通中信息收集的途径；
2. 掌握信息加工原则；
3. 掌握信息表达方法论；
4. 了解信息传递过程；
5. 掌握信息传递机制；
6. 掌握演绎和归纳逻辑方法。



引例

白岩松：有效传递信息

白岩松是央视著名主持人。他勤奋工作，以其“轻松、快乐、富有趣味”的主持风格，深受观众喜欢。在其节目中，白岩松有三点独到之处：一是沉稳厚重，语气平缓，如一坛陈酿给人以意味深长之感；二是旁征博引，信手拈来，让人感受到其渊博的学识和厚重的积淀；三是独到深刻，鞭辟入里，提出的每一个观点总能发人深省，引人警醒。白岩松之所以能够取得成功，与他日常的积累有着密不可分的关系。关于白岩松先生收集信息的方法，可以归结为以下三点。

(1)倾听年轻人的声音。当今人们生活在一个高度信息化的社会，网络是人们表达观点和意愿的重要平台，因此，白岩松非常注意网民的想法。而年轻人是网民的主力军，虽然用老年人的眼光看，他们的言论和观点可能都不够成熟，但他们的思想非常活跃，观点很有新意，总能够给人以启发。

(2)敏锐的新闻感触和积累。自 1993 年以来，先后采访了近 500 个“东方之子”， 成为中国直接采访时代人物最多的电视新闻工作者。并且出版了《岩松看台湾》、《岩松看日本》、《岩松看美国》等一系列书籍，记录并阐释了自己的所见、所闻、所感。

(3)有针对性地收集信息。白岩松先生每天都要收集很多信息，而在这些已经掌握的信息之内，如何去伪存真、去粗取精又是一个难题。白岩松具有很强的社会责任感，非常重视历史，他认为要真实做人，在做事中踏踏实实做人；历史就是昨天的新闻，对以前的事情，对历史一定要有所了解。只有在这个基础上，才能对事物有一个较为准确的判断，进而筛选出对自己有用的信息。

5.1 信息的含义

信息在不同的学术领域有着不同的内涵。在系统论中，信息被认为是系统内部联系的特殊形式；在控制论中，信息被理解为对外界进行调节并使调节为外界接受而与外界交换得来的东西；在信息论中，信息被看作可以获得、变换、传递、存储、处理、识别和利用的一般对象；在经济学和管理学中，信息泛指一般的数据、资料、消息、情报、知识等。虽然信息在不同学科中的含义不同，但它们之间有着各种联系，威特根斯坦(Wittgenstein)将这种联系称为“家庭相似性”。

我国学者柯平(2002)从两个角度解释了“信息”：第一，从理论的角度抽象定义信息，认为信息是客观事物的反应或再现；第二，从实用的角度具体定义信息，把信息作为消息、数据等的同义词，或作为它们的统称。

综合不同学科和学者对信息的定义，结合管理沟通的特点，本书将信息定义为：信息是指发送者向接收者传递数据、情报、资料、知识以及其中隐含的思想与情感，广义上包括中性的信息、理性的思想和感性的情感。

沟通的过程实质上就是信息交换的过程。为了更好地了解沟通中的信息，有必要对信息进行分类。根据不同的分类准则和方法，可以将信息划分为不同的类型(何斌，2011)。

(1)以决策目标为依据，信息可以划分为有用信息、无用信息和有害信息。

(2)从信息的媒介类型来分，有语言信息、图像信息、文字信息、数字信息、光信息和符号信息。

(3)从对信息的掌握程度来分，有确定信息和不确定信息。

(4)从信息的表现方式来分，可以分为显性信息和隐性信息。显性信息是在沟通的过程中，沟通双方表达直截了当的、显而易见的信息。例如，沟通双方所运用的语言、文字、图片、符号等，能够让人直观理解。隐形信息是在沟通过程中，沟通双方表达出的隐藏在显性信息背后的、不能显而易见的抽象的信息。例如，沟通双方的态度、情感、语调、肢体动作等，需要人们进行二次理解才可能理解。



案例 5-1

表演大师眼中的隐形信息

有一位表演大师上场前，他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢，蹲下来仔细系好。等到弟子转身后，又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切，不解地问:“大师，您为什么又要将鞋带解松呢？”大师答道:“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让鞋带松开,可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那您为什么不直接告诉弟子呢？”“他细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，及时地给他鼓励，至于为什么要将鞋带解开，将来会有更多的机会教他表演，可以下一次再说啊。”

在这个故事中，大师的弟子看到的只有显性信息，就是“鞋带松了”，他却没有读懂大师的隐形信息“饰演的是一位劳累的旅者”。但大师却从弟子的话(显性信息)中，看出了他的热情积极性(隐性信息)。所以当我们沟通时，既要注重沟通主体的显性信息，也要注重隐形信息，才能实现有效沟通。

5.2 信息的管理

5.2.1 信息收集的途径

信息收集是指根据特定的目标和要求，将分散在不同时空的相关信息，通过特定的手段和措施，搜集、采集和汇聚的过程。要收集沟通主体发出的所有信息，除了要准确把握沟通主体所传达的显性信息外，还要学会察言观色，注意所有语言性或非语言性的暗示，尤其应

留意非语言信息，辨别需要澄清的混合信息。此外还要留意主体对所传送内容的观点与感受，如赞同或不赞同、愉快或不愉快等。大多数的信息收集过程分为以下几个阶段。

1．收集背景信息

由于信息收集的目的是为以后的分析、行动打基础，并提供最原始的第一手资料，所以需要充分了解沟通背景的信息。

(1)沟通的宏观环境。沟通的宏观环境主要包括国家的方针政策，特别是有关沟通的产品或劳务的条例规定、市场状况、消费者需求和产品竞争等内容。首先，应该了解国家相关的政策和法令，具备法制观念和必要的法律常识，否则不仅会遭受经济上的损失，而且会在政治上带来不利的后果。其次，应该分析国内外市场发展形势，掌握市场容量和销售量，从而有助于制定沟通目标，并掌握主动权。

(2)沟通的内容。有关沟通内容的调查包括对沟通问题的预测及其相应的配套措施的拟定。在对沟通问题的预测方面，可以利用“黑箱理论”来分析，黑箱是我们未知的世界，也是我们要探知的世界。如何了解未知的黑箱呢？我们只能在不直接影响原有客体黑箱内部结构、要素和机制的前提下通过观察黑箱中“输入”、“输出”的变量，得出关于黑箱内部情况的推理，寻找、发现其内部规律，实现对黑箱的控制，这种研究方法叫做黑箱方法。

在沟通中，体现双方一致性的这部分利益是不会发生冲突的，但如何扩大这个共同的利益，就成为沟通双方都很关心的焦点。对于体现沟通双方各自利益的部分，正是双方可以协商沟通的部分，即如何在各自利益的驱动下采取合作的态度，使各自的利益转化为双方共同的利益。对于双方互不相容的利益部分，将会成为沟通顺利进行的最大障碍。因此，沟通者应针对这些问题制定出解决的策略，做到有备无患。

(3)沟通的对象。与沟通对象有关的信息包括沟通对象的年龄、嗜好、个性、经历以及沟通对象的权限、沟通的策略和计划等。

沟通对象的年龄、嗜好、个性、经历等均属于个人信息，了解了这些信息便有助于掌握沟通对象的心理特征，从而选择适当的沟通技巧。沟通对象权限的大小可以表现出其对于沟通的重视程度以及沟通成功的概率。

当我们了解了上面的这些信息，在沟通时就可以做到知己知彼。例如，美国前总统肯尼迪在前往维也纳与前苏联部长会议主席赫鲁晓夫沟通之前，就通过各种渠道收集了赫鲁晓夫的全部演说和公开声明，还收集了可以获得的其他资料，如赫鲁晓夫的个人经历、业余爱好、音乐欣赏趣味等，并进行了精心研究，从而对赫鲁晓夫的心理状态、思维特点均有了较多了解。所以在两人沟通时，肯尼迪总是胸有成竹、处于主动，仿佛对赫鲁晓夫下一句要说什么都了如指掌一样。

2．准备阶段

在这个阶段，要决定沟通的过程中需要获得何种信息，以及如何获取这些信息，这些决定将会回答以下问题：

(1)沟通对象是谁？顺序如何？

(2)沟通时间有多长？

(3)沟通的地点在哪里？

(4)是否存在干扰问题与回答的因素？如果有，如何克服？

(5)将会问一些什么样的问题？

(6)沟通结果如何记录，是笔记还是录音？

(7)将如何展开提问以获取所需信息？

3．沟通阶段

这一阶段是沟通者熟练运用各项技巧，充分收集所需信息的过程。由于沟通过程的主旨在于获得大量信息，因此沟通者需要循循善诱，调动对方的主动性，为其创造一个畅所欲言的环境。获得信息的质量不仅取决于提出的问题，还取决于提问的方式，因此，在沟通过程中可以提一些开放性问题和运用沉默等技巧，较多地使用追踪性提问，尽可能地避免对对方的回答做出当面评论，并掌握沟通的时间。

4．分析阶段

沟通结束后，有必要分析一下所得到的信息及沟通的效率。同时，既然信息收集以获取信息为目的，那么在沟通后将经过整理的记录进行审核，将大大提高所获得的信息的准确性，进而提高沟通的效率。

此外，在信息收集的过程中，我们还需要特别注意以下三点。

(1)明确信息收集的目的，有针对性地收集有效信息。当我们在开始信息收集之前，我们要心中有数，明确信息收集的目的，这能帮助我们在大量的沟通信息当中，有选择性地过滤无用信息，快速准确地找到自己想要的信息，为下一步的信息处理做准备。

(2)克服感知偏见。信息被传递出去以后，接收者使用他们的感知去翻译信息从而理解其含义。语义问题以及专业术语可能成为沟通的障碍，因为同样的词通常对于不同的人来说有着不同的意思。例如，“wicked good”通常使不了解这个词的人感到困惑，因为他们不知道它的意思就是“good”。为了克服感知偏见，需要考虑其他人会更倾向于怎样理解该信息并相应地对信息进行编码、传递。因此，词语的选择是很重要的。注意，不要对非专业的人用专业术语，尤其是来自不同国家、不同文化的人。

(3)善用反馈，消除信息模糊。在信息收集时，当接收者感到发送者的信息是模糊的、不清晰的，不能准确理解发送者意思的时候，要及时地寻求反馈。反馈的作用在于让沟通的参与者知道事项是否按照他们的计划去进行，有助于提高沟通的准确性，减少出现误差的概率。



案例 5-2

“尽快”到底是多快

一天，公司财务部召开了部门工作会议，每个资料室负责人都在会议上做了今年的工作总结和下一年的工作计划，特别是财务预算计划。会议内容非常重要，小张作为部门秘书，担任了本次会议的记录工作。在会议结束后，部门领导交代小张：“这次会议内容很重要，你尽快完成今天的会议纪要，并且把纪要发到各科室手上。”这时，小张的电话正好响了，他急忙答应了一声，就忙着接电话了。

当小张接完电话，才想起来，关于这次会议纪要的撰写及提交要求都没有及时问清楚：

领导说的“尽快”，是几天之内？对于这次重要的会议有没有特殊要求？预算表是否要作为附件？完成后是直接发送给与会人员，还是先给领导过目？送呈领导的方式是采用电子版还是纸质版？……一系列问题小张都没有弄清楚。结果，只能硬着头皮再次去敲开领导办公室的门，再一次让领导在百忙之中确认这些问题。

这个故事告诉我们，当你不清楚领导交办的任务时，一定要及时询问领导。如果仅仅按照你的理解去开展工作，那么当你的理解和领导的意图有偏差时，没有达到领导的要求，承担责任的还是你。

5.2.2 信息加工的原则

信息收集环节虽然过滤掉了一些无用的信息，但仍有大量的信息进入我们脑中。这些信息中有正确的、错误的；好的、坏的；完整的、零碎的；有用的、无用的；论据性的、结论性的……美国未来学家约翰·奈斯比特(John Naisbitt，1982)在《大趋势》中说：“我们被信息淹没，但却渴求知识。”意思是，为什么已经被信息淹没的我们却仍然缺乏所需要的知识呢？这是因为在知识经济和信息社会中，失去控制和无组织的信息已经不再是一种资源。因而，如何对收集到的信息进行加工、整理是有效沟通的关键。

信息加工就是通过判断、筛选、分类、排序、分析和再造等一系列过程，使收集到的信息能够满足我们的需要，即信息加工的目的在于发掘信息的价值，方便用户的使用。信息加工可以去伪存真，提高工作效率，提升使用价值。要达到以上目标，信息加工前必须要设计好沟通目标、论据观点、组织内容、逻辑结构等问题。

1．沟通目标

每位沟通者在沟通之前必须要有一个明确的目标，正如在许多管理现状中，管理者的管理行为中总预先设定一个目标一样。沟通目标可能是规定某一个问题，或者使你的建议被采纳，或者赢得下属(同事或领导)的尊重。例如，对于指导性沟通，沟通者的目标往往是要求受众接受沟通者的观点，或者产生期望的行为或结果；对于咨询性沟通，沟通者的目标则可能是为了获取某种信息，得到某个结论，或者得到对方的支持。因此，对于指导性沟通下的目标设定较为简单，因为这种沟通的确定性较大，但对于咨询性沟通，事先对结果，甚至对过程都没有很大的确定性，尽管总体目标是确定的——为了找到某一问题的对策，或许征询意见，但在具体的行动目标和沟通目标上，往往要随着沟通过程进行适当的调整。

为此，在管理沟通目标的设定上，要注意以下三方面的策略。

(1)要明确沟通的主导目标。主导目标属于刚性目标。当你面临复杂的管理环境时，你应该列举出你所希望实现的全部目标，然后，界定 1～2 个你的议程中最重要的目标，接着，考虑对方的目标以及他们可能的反应。在主导目标的规范下，通过对对方目标的分析和整理，把对方的目标进行整合，确定最终的行动目标和沟通目标。这个整合过程，应考虑以下几点：

① 哪个目标是最紧迫的？

② 哪些目标是兼容的、相互统一的？

③ 哪些目标是与你的主导目标紧密相关，是你必须解决的？

④ 哪些目标是你可以授权他人解决，而不需要在当次沟通中就解决的？

(2)要注意适度灵活原则。对于行动目标和沟通目标的设定要兼顾刚性和弹性。如果预先

设定的目标刚性过大，就会出现“自我中心主义”的现象，阻碍你去获得自己所需要的信息，阻碍你去展望更为广阔的未来，出现概念壁垒。为此，在沟通前要分析各种可能出现的结果，要尽可能地了解各种背景材料。一个好的沟通者应该知道何时坚持自己的主导目标，何时又应该适当地具有目标弹性。

(3)要界定好总体目标、战略、策略和任务之间的关系。总体目标是沟通的中心思想，必须要达到的结果，沟通者不能把这个目标与战略、策略和任务混淆起来，下面是沟通目标、战略与策略、任务之间的关系例证。

如果你是市场营销部的经理，你与市场部门的下属员工进行沟通，可以这样来理清目标、战略、策略和任务之间的关系。

目标：提高产品质量。这是你真正的现实沟通目标。

战略：让下属意识到，这次沟通的战略意图是为实现更高的持续性和发展前景。

策略：获取部门发展的新出路。例如，通过群体决策的方式，要大家来讨论如何提高广告预算、如何获得更多的公司资源投入等问题。

任务：明确总体沟通目标规范下的一系列辅助目标和具体沟通目标。例如，向高层领导提出预算建议；通过沟通让下属考虑雇用更多的销售代表去开发有潜力的渠道；在公司计划会议上提交建议；开发广告和公关计划。

2．论据观点

阿基米德说过：“给我一根杠杆、一个支点，我可以撬动整个地球。”信息策略中的观点就是你的支点。成功的沟通，要确定成功观点的目标。这个目标的基本出发点，就是使沟通双方达成共同的愿景。沟通最困难的问题是说服你的反对方最后赞成你的观点。如果目标是使沟通双方都能够从沟通中达成共同的愿景，那么，观点就是打开达到这个目标大门的钥匙。

沟通者在沟通过程中要做到观点明确，要注意运用以下几种策略。

(1)从一开始就理清你的目标和观点，不管听众接受与否，先让他们能理解你的论述。

(2)自己的立场与反对方的立场。通过勾画不同方的立场观点，引用合理的反对建议，表明你已明白决策制定的背景。

(3)明确自己在评价某种状态，或提出发现和建议时所希望达到的意愿。

(4)通过勾画下一步计划，向听众强调采纳你的建议是具有长期利益的。

(5)多渠道收集可靠的信息。

(6)全面提供沟通各方不同的(常常是冲突的)价值观和利益。

(7)关注其他观察者和参与者的意见。

上述几种策略的落脚点在于把你的观点融入行动中去。除此之外，还需要注意以下两个原则：第一，全面性，符合全面性就是要掌握全面情况。“盲人摸象”、“管中窥豹”这些耳熟能详的寓言故事告诉我们，片面的了解或局部的经验只会导致以点代面、以偏概全，只有掌握全部的内容，才可能做出准确的判断；第二，规范性，符合规范性就是要符合科学范式，如理论、范例、方法、手段、标准等，这是特定的科学共同体从事某一类活动所必须遵循的公认的模式，只有将信息规范化才能方便人们理解和传递。例如，秦始皇统一了文字和度量衡，为华夏民族的发展和中华文化的传播带来积极的影响。

案例 5-3

两位经理之争

机械行业某企业的生产部门主管和技改部门主管在一次公司例会上，就技术改造的投入策略展开争论：生产部门经理 A 认为，公司的当务之急是降低成本，不要在效益不好的情况下，还加大技术改造力度，他认为这样做是“找死”；而技术改造部门经理 B 认为，如果现在再不加大技改投入力度，将会阻碍资本扩张、延迟新技术的采用，这无疑是在“等死”。于是，对于公司是否需要在技改上投入资金，A 与 B 之间出现了分歧。如果需要 A 与 B 之间能够相互说服，应该采取什么策略去说服对方呢？

针对上述两个人的观点，双方要达成共同的认识，必须从公司高度来寻找共同的目标，再从共同目标出发去寻找说服对方的理由。例如，A 经理要说服 B 经理，就应该强调降低成本比延迟新技术的采用更重要，而不是以后也不搞技改；而 B 经理应阐述，从长远来看，新技术的采用是有利于成本降低的，并不与 A 经理的观点相矛盾。由此，双方在沟通中，有可能在行动目标上先得到统一，最终在总体目标上达到一致。

3．内容组织

管理沟通过程的内容组织要注意以下两个原则。

(1)受众导向原则。为了让受众能正确理解，就要求根据不同对象修正沟通的信息表达方式和内容的结构安排，根据不同对象选择不同的信息表达方式。

(2)有效强调原则。也就是在沟通内容的组织上要把自己希望强调的内容通过恰当的方式凸显出来。例如，根据记忆曲线的研究，沟通的开头和结尾部分最易为受众记住，因此，在重要内容的安排上，我们可以采取以下策略：

① 千万不要将沟通的重要内容“埋葬”在中央地带；

② 开场白和介绍部分至关重要，要特别加以设计；

③ 应将重点信息放在显著位置上，或开头、或结尾、或两者兼有。

如果演讲者把重点内容在开头就直接阐述，称为直接切入主题法，如果在结尾说明重点则称为间接靠入主题法。

采用直接切入主题的策略，沟通者先将最后的结论放在开头。例如，“公司决定下月开始采取以下措施：(1)……，(2)……，(3)……。其原因在于：(1)……，(2)……，(3)……。”这种策略的优点在于：增进对全部信息的掌握。受众能一开始就了解结论，有助于人们吸收与理解全文内容；以受众为导向。直接切入主题强调了分析的结果或最终的做法，使得整个沟通面向受众，而不是以沟通者自我为中心；有利于节省时间。

由于直接切入主题结构能够更快、更容易地接受，故在商务场合中应尽可能多地采用。一般来说，它适合于 90%左右的场合，尤其是在以下场合，则更应该用这种策略：对于无感情倾向的不敏感信息的处理；对于受众具有正面倾向的敏感内容的处理；对于受众更为关注结论时敏感信息的处理；沟通者可信度特别高时对敏感信息的处理。

间接靠入主题的策略，旨在记忆曲线末端才列出结论，包括先列举各类论证以结论或总结收尾。例如，“由于以下原因：(1)……，(2)……，(3)……，公司决定下月开始采取以下措施：(1)……，(2)……，(3)……。”这种策略在以下状态下可以采用：信息中含有敏感内

容(含主观情感成分)；这种内容对受众有负面影响；受众很注意分析过程，且沟通者的可信度较低。这种策略的优点在于：循序渐进，以理服人；缓和观点不同可能引起的冲突；逐步转变受众的态度，步步推进，达到“推销”自己观点和主张的目的。

4．逻辑结构

在沟通信息的安排上，要注意内容、论证和结构的统一。为了让所有受众能够接受你的观点，在论证过程中就要有效地使用逻辑方法。逻辑有两种思维，即演绎和归纳。其中演绎是从一般到特殊的过程；而归纳是从特殊到一般的过程。

演绎包括一个大前提(如我们需要一个安全的工作环境),一个小前提(我的建议可使得我们的工作场所变安全)，得出结论(因此，我们应该采纳我的建议)。在使用演绎逻辑前，要对大前提、小前提的正确性进行评判。

归纳方式同样要分析归纳的依据，即归纳的前提是否正确。它同样需要分析基本结构：大前提、小前提和结论。例如：大前提——我们都已经分析了现有的全部资料；小前提(原因)——基于我们对这些资料的分析，表明了以下几个方面的发展趋势和原则；结论——我们必须马上采取以下行动，解决面临的问题。

在采用逻辑论证方式时，要记住以下三个原则。

(1)以合作者的态度与听众沟通，要让受众体会到你的逻辑是他们能接受的，而且是共同关注的前提。

(2)要提出具有说服力的论据。一般来说，论据包括事实和数据、共同的知识、大家普遍认同的例子以及权威观点等。以这些依据作为论证的大前提和小前提，才可能推理出大家普遍接受的结论。

(3)多运用逻辑和依据，可以使你的沟通更有说服力。沟通者虽然拥有大量信息和观点，但如果不能逻辑地加以组织，就会给人以信息堆砌的感觉，没有最好的说服力。根据经验，你还得考虑以下几个方面的问题，以有效地设计你的信息。

① 从一开始就理清你的目标和观点，不管听众接受与否，他们能理解你的论述；

② 通过勾画不同的冲突观点，引用合理的反对建议，表明你已经明白决策制定的背景；

③ 表明为什么你的解决方式是最佳的；

④ 承认和中立合理的备选方案；

⑤ 通过勾画下一步计划，对听众强调采纳你的建议是有长期利益的。

5.2.3 信息表达的方法论

在管理沟通中，信息表达就是沟通主体对已获取的信息进行编码，通过一定的渠道方式将信息向客体传递的过程。在实际的工作和生活中，要传递一个信息，要表达一种思想，为了达到良好的效果，首先要考虑的是选用什么样的方法，因为不同沟通方法之间的差距是非常大的，产生的效果也会有很大的差异。



案例 5-4

情感和理性对选举结构的影响

在 20 世纪 40 年代，美国心理学家哈特曼结合政治选举进行的一项实验，被认为是一个

经典的研究。实验者把情感和理性诉求在选举中对人们行为的影响进行了对比。

选举前，实验者准备了两个不同的宣言，虽然两个宣言都是劝说选民选举某一政党，但是一个宣言力图用逻辑论证来说明该党失败后所造成的局面，另一个宣言则带有强烈的情感色彩来描述该党失败后的凄惨后果。实验者把进行实验的城市分成三个自然部分，然后向一部分选民散发情感色彩的宣言，向另一部分选民散发逻辑论证的宣言，而在第三部分选民中什么也没有散发。结果，在散发情感色彩宣言的地区，该政党的候选人获得的选票大大超过了前一次选举；在散发逻辑论证宣言的地区获得的选票次之；在没有散发宣言的地区获得的选票最少。由此，哈特曼得出的结论是：在选举时，情感的号召比理性的号召作用大。众所周知，在第二次世界大战前，德国法西斯就曾大肆滥用情感号召。不过，后来的研究又发现，有时纯理性的号召优越于情感号召。

事实上，是受众的特性，如文化水平、固有态度、判断能力等，决定着情感号召优越还是理性号召优越。

适当地唤起情感和理智的力量是信息有效表达的一种重要的方法。乍看起来，似乎这个问题不需要进行专门分析，显然理性水平越高、情绪作用越强，对沟通效果的影响就越大。然而问题并非如此简单，问题在于情绪活动与理性活动往往是互相妨碍和互相制约的，众所周知，当人处于强烈激昂的情绪中时，他很难完成理性的工作；相反，当人处于紧张的理性活动中，他就没有强烈的情绪体验。这一事实提醒我们，在成功有效的信息沟通过程中，需要将两者结合起来。

1．理性的作用

理性作用的效果取决于收信者的某些特性，其中特别值得注意的是收信者的理性水平和对所分析的内容的兴趣和需要。一方面，对于有较高理论水平的人来说，从理性上组织信息比提供情绪色彩的材料能起到更大的作用；另一方面，理性诉求能否成功，在很大程度上取决于理性诉求的内容，即所传达的信息与受众的需求是否相符合。有时发信者着重于自认为重要的论点和论据，而不努力从对方的实际需求出发寻找可信赖的信息，其结果是不能切中要害，影响了沟通的效果。例如，当雀巢速溶咖啡刚刚问世时，生产厂家和广告创作人员深信，速溶咖啡的方便和价格，一定能赢得消费者的青睐。然而，事与愿违，这种速溶咖啡上市后，备受消费者的冷落。后来的调查表明，广告所宣传的产品特性和好处并不是消费者所要的。可见，你的信息再科学、再合理，但它不是听众所需要的，那么沟通仍是失败的。而当听众对你所分析的问题没有兴趣或漠不关心时，信息的情绪叙述则能起到好的作用。

2．信息的情感力量

情感体验是影响沟通效果的另一个强有力的因素。如果说理性诉求是试图沟通有关信息，通过影响听众的逻辑、认知过程而形成或改变其观点和态度，使听众从中获得特性、原理、利弊等“硬”信息的话，那么情感诉求则试图通过直接作用于听众的情绪和情感，如喜悦、恐惧、爱、尊敬等体验，使听众形成或接受某些观念和态度，听众从中获得的是感性认识和情绪体验这样的“软”信息，它能在无形当中将信息注入受众的意识中，潜移默化地产生作用。情感诉求的基础是人们有着各种心理需要，在沟通中通过激发人们的各种情感，以达到诉求的目的，如表 5-1 所示。

表 5-1　情感诉求的基础

情感性需要	社会性需要
安全、爱、幸福、怀旧、悲伤、骄傲、恐惧、自尊、愉快、幽默、舒服、抱负、成就	归属、拒绝、接受、赞许、尴尬、尊敬、认可、地位、赏识

在心理学中，人的行为的强化规律是公认的：伴随一定活动的任何愉快的情绪体验，都能使这种活动巩固下来，而否定的情感则使这种活动削弱或受到抑制。在商业心理学中，很早就证实了，在交易时“同顾客共进早餐”会具有明显的效果。宴会、盛大的招待会、午餐等对于通过某些贸易项目的协议常常起着促进的作用。这条规律也使我们能够解释，为什么具有很强的情感倾向的中国商人习惯于在酒桌上谈判和签协议。

如果在沟通中能够成功地创建一个促进人们产生愉快情绪的情境，那么，你所期望发送和形成的信息就能够有效地被对方接受。反之，焦虑不安、心绪不定、烦躁不堪或其他消极情绪体验，则会引起人们对沟通内容的反感，并表现出否定态度。

例如，在沟通中恰当地使用幽默会产生积极有效的作用。这是因为：幽默能更有效地吸引和保持人们的注意力和兴趣；幽默还能提高对信息的记忆，有助于对方理解信息；幽默给人以快乐，正是这种快乐使人们对所接受的信息产生好感。

尽管幽默有许多优点，但幽默能否使沟通更有效，还取决于如何使用它。使用幽默时应注意以下几点。

(1)幽默应当含蓄深沉，浅显、庸俗的笑话只能引起人们一时的哄堂大笑，之后回味时就会渐渐变得索然无味，幽默也就失去了影响作用。

(2)并不是所有的沟通内容都适用于幽默表达。

(3)幽默应与所传递的信息融为一体，要有助于人们对信息的理解。貌合神离的幽默，虽然使人们记住了故事，但可能却使对方根本没有注意信息本身。

(4)幽默的表达要视受信者的情况而定。一种文化下的幽默在另一种文化下可能不被接受，一个人认为是幽默，另一个人可能认为是愚蠢的表达甚至会因此被激怒。

恐惧是另一种促使人采取行动的情感力量。唤起一定的恐惧感，是试图使人确信某事而采取某种行动的一种说服方式。心理学中关于说服理论的研究表明，在各种诉诸人们情感的说服力量中，恐惧唤起是最容易促使说服对象采取某种行为或改变某种行为的方法。例如，在电视的公益广告中，常常采用这种方式来宣传环境保护、戒烟有益健康、安全驾驶等信息。

恐惧诉求要成功，必须在沟通中向收信者说明四个方面的信息：①所描述的危险是很可能发生的；②如果危险发生，结果将是严重的；③所倡导的行为能排除这种危险；④收信者能够做到所倡导的行为。

恐吓虽然是一种有效的诉求方式，但必须谨慎和适当唤起。如果恐惧程度太低，就不能引起人们的情感反应，也不能引起人们对问题的重视；如果恐惧程度太高，人们过于害怕，就会采取某种防御机制，而一旦人们战胜了恐惧，就可能会回避、拒绝或歪曲信息。

综合运用情感诉求和理性诉求的方法很多情况下效果很好，其具体要求包括：第一，开头应具有情绪色彩，而后面部分应具有较多的理性。情绪色彩的开头可以引起人们对信息的兴趣，并使他们的头脑积极活动起来；第二，向产生了兴趣和积极活动的人们进行逻辑论证，分析有意义的问题，使人们对所接受的信息形成稳定而积极的态度。

此外，为了在较短的时间内培养和形成现阶段必需的观念，可采用情感号召的方法，不

过采用这种方法所获得的观点和态度是暂时的，很快就会减弱和消失，为了培养和形成比较稳固的倾向和观念，采用理性诉求与情感号召相结合的方式是适宜的。

3．根据沟通目的和对象进行表述

基本信息由一个对你的目标的清楚陈述所构成。你的每一个听众都必须理解那个目标后才能与你交流。德鲁克告诫说，沟通不是你说什么，而是别人怎么理解。因为你目标的实现对不同的听众有不同的后果，所以必须要对信息加以调整。

当你与下属沟通时，明确说明你的立场非常重要。要想成为一个更好的管理者，你应确切地知道你的下属与你的观点的分歧之处在哪里及产生这些分歧的原因。也许他们是对的，你需要修正你的错误；也许他们是错的，你需要解释原因；也许你们之间存在着根本分歧。无论如何，你必须明确表明你的观点，确定你的立场并使整个局势向行动方面推进。

当你与上级沟通时，明确立场同样重要。这就需要精心组织你的信息。如在提建议时，预先陈述你偏爱的解决方案将有助于听众把注意力集中于你的主张的优点上。即使你的老板最后不同意你的行动建议，这样组织信息的方式也有利于你与他的讨论进程。许多缺乏力度的报告、演示和信件都是未能做到这一点。人们往往忽视了“有力的建议能抵一千条原始信息”的事实真理。



案例 5-5

经理的表述

例如，一个打算休假的经理在表述一个信息时：

对他的上司——“我已对我的工作做好了安排，我的同事们会替我去做。在休假前以及休假后我会多投入一些时间，我能在工作上继续领先。”

对他的下属——“我们可以重新安排一下日程，以及这项工作的最后期限。我会报答大家对我的支持的。”

对每一个人——“得到大家的体谅很重要。其他人已得到过这样的体谅。”

所有这些次要信息都是你对主要信息“打算休假”的解释，你如何表达这些信息、怎样才能达到目标，以及听众怎么才能支持你，都与此密切相关。

通常，商务沟通要比上面这个例子复杂得多。你常常拥有大量的资料，所有这些资料都能用于论证你的论点，但不是所有这些资料都必须让每一个听众知道。一般情况是，你应消化这些资料，从中整理出特点鲜明突出的观点，然后决定哪一种观点对某些听众最重要。与此同时，你需要准备用证据支持任何笼统的观点并证明为什么一些特定的资料导致你得出了一个特别的结论。

4．表达方法论的原则

(1)完整准确

① 表达的完整化，就是指在信息沟通的过程中，要注意把所有相关的、重要的、有意义的信息全面不遗漏地表达出来。在沟通的过程中，由于信息的发出者和信息的接收者之间观点、经历、态度、需求、知识水平、文化背景等方面的差异，当信息发送者发出的信息不完全时，接收者就无法完全准确地掌握信息发送者的想法。

案例 5-6

邮件的故事

一天，我收到一个邮件，邮件全部内容只有这样一句话:“魏老师，请你把讲课的讲义发给我。”

那几天刚好有几个企业请我去开讲座，我就疑惑了：谁向我要邮件？是哪个公司的？于是我做了回复:“您哪位？为什么要把课件发给您？”

第二天，我收到对方的回复:“我是朱老师，上课要用。”

可是我还是记不起来，朱老师是哪个单位的，也弄不清楚这个朱老师要的是我哪个专题讲座的课件，不过，我总算知道对方姓朱。于是，我又回了一个邮件:“朱老师，您好！请问您是哪个公司的？什么讲座的课件？”

“我是 A 公司的，课件是关于如何与上下级沟通。”

至此，我终于想起来了，这是 A 公司要我为中层以上管理人员搞一次关于如何与上下级沟通的技能培训，而朱老师是培训的主要负责人。

这个例子，看起来是非常简单的关于提供课件的事情，为什么弄得如此麻烦呢？向魏老师发邮件的朱老师可能想当然地认为，魏老师应该知道他是谁、什么单位、讲座讲什么。可是魏老师呢，对于这些信息并不知道，特别是朱老师的全部邮件都是没有署名的，魏老师不知道是何方神圣。于是，出现了沟通中的信息不完全。

完整的信息表达应该包括六个要素 5W1H，即何时(when)、何地(where)、何人(who)、做何事(what)、为什么(why)、怎么做(how)。当然，这六个要素仅仅是最基本的要求，如果事情还存在其他特殊的背景，信息的发送者需要做出特别的交代。此外，要确保信息的完整化，在沟通的过程中，双方还应该坦诚布公地把各自的困惑说出来，然后有针对性地进行解释、更正和补充。有这样的反馈机制，才可能从一而终地确保信息的完整化，使沟通顺利进行，避免信息失真。

② 表达的准确化，就是沟通信息中的事实、数据等来源可靠、确切无误。表达的准确化，要求沟通者根据沟通的环境、对象等不同特点，采用不同的表达方式，让对方准确领会表达者的全部信息。

要做到表达的准确化，在沟通时要特别注意三个方面的内容。第一，要确保沟通内容的真实可靠。为了更形象地表达，沟通中，我们会加入一些图表、数据、事实等辅助内容，在运用这些内容时，要仔细核对每一个数据的来源，确保信息的真实性与可靠性。第二，要符合沟通形式的规范要求。当我们进行沟通时，正式或非正式沟通，对表达的准确性也有要求。以笔头沟通为例，当我们撰写正式公文、学术论文等正式文件时，采用的词语和句子与非正式的文稿，如信件、散文、小说等的文体应有所区别。前者强调书面用语，要求规范、正式；后者则比较随意，讲究发散思维和文笔的随性。第三，要符合沟通对象的表达习惯。沟通对象的身份、文化层次、语言、习惯、区域等不同，对于信息的理解程度也不同。对于同一信息的表达，可能因文化差异而不一样。例如，台湾人通常将“地道”一词倒过来说成“道地”，你若无法理解其中的表达差异，对台湾本地人说“地道”，对方可能无法正确理解你所表达的意思，甚至无法实现有效沟通。

案例 5-7

表达不准确的后果

一些到日本谈判的美国商务代表团，常碰到这样一件尴尬的事：直到他们要打道回府，才知道贸易业务遇到了障碍，没有了达成协议的希望。因为在谈判时，价格，开始没有得到统一。谈判快要告一段落时，美方在价格上做了点让步，这时，日本方面的回答是“Hi!”(嘿)。结束后，美方就如释重负地准备“打道回府”。但结果其实并非如此，因为日本说“嘿”(日语的“是”)，就意味着“是，我理解你的意思(但我并不一定要认同你的意见)”。

马路上，一辆车子的引擎出了问题，司机检查发现是电池没电了，于是，他拦住了一辆过路的汽车请求帮助。那辆车的司机很乐于助人，同意帮助他重新发动汽车。“我的车有个自动启动系统”，抛锚汽车的司机解释说，“所以你只要大概以每小时 30～35 公里的速度就能启动我的车子。”“做好事”的司机点点头，回到他的车中。驾车者也爬到自己的车，等着那“助人为乐者”帮助发动汽车。可他等了一会儿，没见汽车上来，便下车看个究竟。但当他转过身时，发现事情糟了：“助人为乐者”正以时速 35 公里的速度撞向他的车。结果是造成了 18 000 元的损失。

这两个案例均说明了表达准确化的重要性。

(2)结构化

表达的结构化，就是人们把思想、理念、情感、观点等，按照一定的逻辑框架、条理分明地进行沟通表达的过程。结构化地思考问题，体现了人类思维的基本规律，当表达者通过文字、语言等渠道把思想传递给受众时，如果一股脑儿地把想法都说出来，想到哪说到哪，根本不在乎自己的思路是否连贯、语句间是否有关联性，受众就会感觉表达者语无伦次、思路混乱。反过来，如果人们在开始信息表达之前，就搭建好框架结构、组织好语言顺序，就能够简洁明了地讲清观点，让受众有兴趣、能理解、记得住。

通常来说，要结构化地进行表达，首先要学会归类分组，把所有要表达的事物以某种秩序组织起来，即将思想组织成金字塔结构。这是一个自上而下的思考，总结概括的过程，如图 5-1 所示。这种方法是先从最底层开始，分析具体事务，然后将这些事物按照某种逻辑顺序进行组织，层层往上，最后归纳出总结性的中心思想。在信息组织的过程，应该注意的是：任一层次上的思想必须是对下一层次思想的总结概括，每组中同一层次的思想必须属于同一个逻辑范畴并按照某种逻辑顺序组织起来，如演绎顺序(大前提、小前提、结论)、时间/步骤顺序(第一、第二、第三)、结构/空间顺序(北京、上海、广州)、程度/重要顺序(最重要、次重要、不重要)。

当所要表达的思想内容按某种逻辑顺序归类分组后，最有效的表达方法是自上而下的表达，结论先行，如图 5-2 所示。这种方式就是先提出总结性的中心思想，再提出被总结的具体思想。接受者在接受信息时，大脑会自然而然地寻找将所接受信息联系起来的结构。为了保证接受者找到的结构就是你所期望告诉他的，最好的方法就是提前把你的结构框架明确告诉他。

结构化表达，是世界知名管理咨询公司麦肯锡解决商业问题固化的思维模式。每当面对客户提出的问题时，他们就会从初始的假设，不断地对每个议题进行分解，最后形成一个不断扩展的议题树。一份好的麦肯锡问题清单，其一级标题的数量一般介于 2～5 个之间，其中，

三个最佳。在麦肯锡看来，“三”是一个神奇的数字，无论是阐述一个方案，还是解决一件事情，都尽可能从“三”开始。例如，我这个方案，有三方面的优势；你这件事情我们要通过三个步骤来解决；你跟我们合作，我们有三个方面的保障，等等。

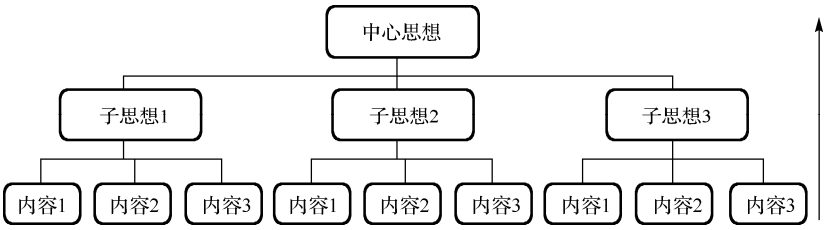


图 5-1　自下而上的思考

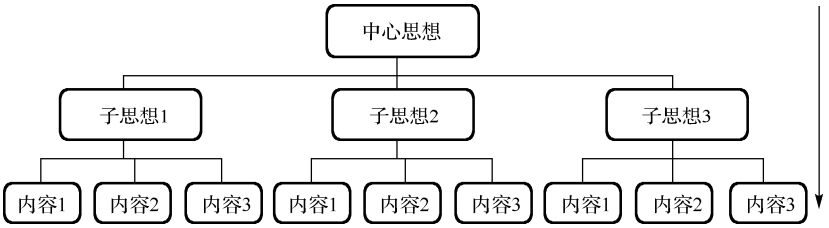


图 5-2　自上而下的表达

麦肯锡的三点论可以运用到人们日常工作和生活的方方面面。比如说，写一份报告时，可以从导言、主体、结论三个部分论述；总结一项工作时，可从肯定、问题、要求三方面展开。当表达者将复杂事件分为三部分时，就能理清思路、抓住重点，让听众更好地理解问题、掌握脉络。特别是在那些紧急、特殊的场合里，没有太多的时间可以提前组织语言的情境下，如即兴演讲、现场辩论、商业谈判、媒体沟通等，三点论的结构化工具能够让表达者临危不惧、条理清晰、运筹帷幄。

(3)简明清晰

① 所谓简明性，就是在沟通时要用尽可能少的语言，这样既节约自己的时间，更重要的是节约受众的时间，提高沟通的效率。许多管理者在实际工作中存在这样一个问题，在举行会议时，习惯于长篇大论、废话连篇，结果是沟通过程中真正提供给受众的有用信息却很少。由于沟通时不注意简明性原则，受众在参加会议时显得很无聊，会后留在脑海里的信息极为有限，这也是大多数人不愿意参加会议的原因。

注意简明性原则在节约自己的时间和受众的时间的同时，也是尊重人的表现。沟通者要善于从受众的角度去思考信息的组织方式，要认识到受众在付出时间听取你所提供的信息后所能获得的实际效用，尊重他人的时间。

具体地，坚持简明性原则，可以从三个方面出发：避免冗长乏味的语言表达；避免不必要的重复；组织的信息中只包括相关的有用信息。例如，宝洁公司有一个规定：提供给高层管理者的报告或备忘录不得超过两页纸，这就是对沟通者如何用尽可能少的篇幅完成信息的完全传递提出了挑战。

② 清晰性原则，就是要求沟通者认真准备沟通的信息，包括清晰的思考和清晰的表达两个方面。在追求信息内容简单明了的同时，也要强调清晰度。尤其是针对不同的受众，由于

各方面的差别，对有的受众可以一句话完成沟通，而对有的受众则可能要一段话，其目的就在于沟通者能够让受众清晰掌握沟通信息。清晰性原则要求：第一，选择精确、具体、熟悉的词语，避免深奥、晦涩的语言；第二，构筑有效的语句和段落，包括长度、统一度、内在关系逻辑、重点四要素。一般而言，一个句子不能太长，超过 40 个字的句子，应该分解为几个句子，当然，都是 10 字之内的短句也不好；在统一度方面，就是一个句子只能是一个意思；强调逻辑关系，就是要运用演绎推理和归纳等语言学技巧，增强语言的说服力；强调重点，就是在信息组织时要突出重点，而且在表达时也要突出重点。

沟通信息的清晰性原则要求沟通者清楚自己想要表达的想法和想要传递的信息，并选择那些能够清晰表达你想法的词汇，如应用“KISS”(Keep It Short and Simple)准则，用词力求准确简明易懂。

(4)形象生动

表达的形象化，就是在表达中，通过拟人、比喻、图表、视频、音频、动画、实物等手段，将抽象的内容直观地表达出来，让表达更灵活鲜活、更富有感染力，而不要用模糊的、一般性的说法。具体在沟通信息的组织上，可运用以下三个方式：第一，用具体事实和数据图表，并运用对比的方法加强语言的感染力；第二，强调句子中的动词，或突出关键词，这样会给人以明确、人格化、简介等感觉；第三，选择活泼的、有想象力的词语，如海尔张瑞敏提出“有了思路才有出路，没有思路只有死路”、“人才、人才、人人是才”等，以形象的语言来表达自己的观点，给人留下深刻的印象。

在沟通中，形象化的表达比枯燥的文字堆砌起来可能更为生动、直观，能重新唤起受众的交流兴趣，让受众更容易理解和记忆。形象化的表达与逻辑化的配合使用，能让受众同时运用左脑和右脑进行信息处理，沟通效果会更为有效。通常，形象化沟通可以从三个方面进行加强：第一，语言方面，尽可能多地使用形象化的语言描述，如比喻句、拟人句、模拟事物独特的声音、举例子等；第二，非语言方面，尽可能使用恰当的肢体语言、神态、情感流露等辅助你的表达；第三，辅助性道具方面，在条件允许的前提下，可以采用 PPT 等演示文稿、照片、实物等对描述信息有帮助的工具去辅助表达我们的观点。

5.3 信息传递过程

信息传递是指人们通过声音、文字、图像或者动作相互沟通消息的意思。

1．我国古代信息传递方式

在我国古代，纸还没有发明以前，信息的传递方式主要有以下几种。

(1)信笺，信笺指信纸。或出之于吴，或出之于巴蜀。最著名的是蜀笺中的薛涛笺。

(2)信封，我国最早的信封是用木板制成的。这种木板可算是历史上最早的信封。形若鲤鱼，两面俱画鳞甲，腹中可以藏书，名曰“鲤鱼函”。

(3)信使，古代称使者为“信”或“使”，合之为信使。相传三国吴人葛玄与河伯书信往还，令鲤鱼充信使。相传大雁也传书，因此，也称信使为“鸿雁”。

古代还有一些比较特殊的方法，例如，用候鸟，特别是鸽、雁等作传输工具；作内馅的方式，如藏在鱼肚、饼类、包子内等；以特殊声音，如钟声、鼓声、鞭炮声等；以灯光、火光，如孔明灯、烽火台、狼烟等；还有其他记号、摆设等，如诱敌的记号。

2．现代信息传递方式

(1)有线通信传输，如电话、传真、电报、电视等。
(2)无线通信传输，如对讲机、移动电话、收音机。
(3)数字通信传输，最熟悉的，如联网的电脑、数字电视。
(4)纸张通信传输，如书信、报纸等。

3．动物的信息传递方式

某个动物个体的姿势、声音等，在被看作主要是对同种其他个体起通信作用时，就叫做动物的信息传递。信息传递的种类与各个动物种类的感觉机能有密切关系。

许多哺乳类动物，常利用体表的分泌物、尿粪等的臭味作为圈定自己地盘的信号。声音是鸟类、哺乳类等高等动物的信息传递的主要手段，鸣禽类用鸣叫来宣告占有地盘，据说吼猴可发出 15～20 种不同的鸣声，黑猩猩能发出 30 种以上的不同鸣声。把脸部表情、尾部动作或全身姿态的变化等作为信息传递的手段，可以在许多哺乳类动物中见到，这些大致可以解释为感情的自然流露应用于传递信息。但是灵长类有记号化的行为，研究日本猴的骑背(gmountin)现象就是一个例子，骑背本是交尾的姿态，这里表示骑者高于被骑者的地位的确认以及被骑者对骑者的顺从的手段。至于从兽类的声音和记号化的行为等如何演变到人类的有音节的语言的进化进程，是众说纷纭的。

总的来说，生态系统中的信息传播有三种：生态物理信息、化学信息和行为信息。信息传递把生态系统中的各种成分联系成一个统一的整体，是生态系统调控的基础。信息传递是生态系统的基本功能之一。

遵循以下信息传递过程的步骤是非常重要的：第一步，建立和谐关系；第二步，陈述沟通目标；第三步，传递信息；第四步，检验理解；第五步，获得承诺并跟进。

5.3.1 建立和谐关系

作为信息的发送者，创造沟通的气氛，和信息接收者建立和谐的关系，创造和寻求舒适的、开放的气氛，可以达到事半功倍的沟通效果。信息发送者应该在沟通开始时营造宽松的氛围，不可以急于切入主题，可以利用几分钟的时间相互问候、探讨没有争议的社会话题等。当你确定了说话的语气和沟通的气氛，你应当与信息接收者建立积极关系的方式来深入主题。和谐的关系有利于沟通的顺利进行，在整个沟通过程中维持这种关系也很重要。因此，当你感到气氛已经不再和谐时，要适当地把话题从实质性内容，暂时引向其他相关的、轻松的话题。



案例 5-8

和谐地进行谈话

访谈者：感谢您今天花时间和我谈谈。

被访者：噢，这一点不成问题。我能帮你做些什么吗？

访谈者：我想知道你能否对我讲点有关上星期在办公室发生的那件事。首先，你知道它是怎么开始的吗？

被访者：不知道。我当时正在干活，突然，两个人就动手了。

访谈者：我明白。你没有听见他们在动手之前的谈话吗？

被访者：我没听到。照我看来，好像是起因于那个穿蓝色衣服的人。

访谈者：你没有留意吗？

被访者：我怎么会知道他们要打架。

到此，问题显然开始激怒被访者了。访谈者对一个话题刨根问底，而被访者似乎认为已经说得够多了。此时，访谈者应该从这一话题上转移，努力减轻被访者的不快。

访谈者：是的，你真没有预料到这种情况。然而，或许你能向我描述一下打斗之后发生了什么。

5.3.2 陈述沟通目标

任何沟通活动，首先要清晰地确定沟通的目标。你若要成功地进行沟通，或者使自己成为一个有效的沟通者，在每次沟通之前就先问自己这样一个问题："我为什么要与那个人谈"、"想要达到什么目的"。是收集新的信息、劝说、提供建议，还是对对方的业绩作评估？刘易斯·卡洛儿(Lewis Carroll)在其名著《爱丽丝漫游奇境记》中有这样一段对话：

"请您告诉我，在这里我应该走哪条路？"爱丽丝问。

"这完全取决于你要到哪里去。"卡特说。

"我根本就不在乎到哪里去。"爱丽丝说。

"那你走哪条路都无所谓。"卡特说。

这段话给我们的启示就是"凡事先确定目标"，如果像爱丽丝那样，便无法做到有的放矢。因此，只有确定沟通的目标，才能决定怎样去实现这个目标，为此，使目标明确，必须达到两点：第一，确切地知道将要完成什么工作；第二，清楚地说出想要的是什么。

沟通目标包括影响他人、告知他人、表达感情、收集或者交换信息。

(1)影响他人，让信息接收者先知道沟通的最终结果，然后再告诉他细节以及为什么。例如，参加面试时，申请者竭尽所能地提供自己的材料，以影响面试者对自己的判断。

(2)告知他人，信息的发送者在权威或信息的掌握程度上处于完全的控制地位，仅仅是向信息接收者叙述或解释信息或要求，其目的在于让信息接收者接受信息发送者的理解和要求。例如，老板要让下属知道或明白规定任务的完成，但不需要他们参与意见。

(3)表达感情，向信息接收者展示自己的能力、地位和价值需要，以求得他人的帮助，争得他人的合作，取得他人的理解，赢得他人的尊敬。

(4)收集或者交换信息，如给自己的上司汇报工作、市场调查。

需要注意的是，在传递信息时一个人可以同时达到以上几个目标。

5.3.3 传递信息

下面我们以发电报为例说明这个机制示意图，如图 5-3 所示。甲在某地发电报给乙，那么，甲是信号源，他要发的信息必须译成电码，这就是编码。编成电码的信息通过电信号(信道)传到对方所在地的收报机，收报机收到的也只是电码，还要按彼此都能理解的程序译成普通文字(解码)，然后送给乙。在发送电码时，可能周围出现噪音或其他干扰，甲或乙就要调整音量或方位，以排除干扰。在信息能够有效、准确地传达到乙后，还必须引起乙的回音——即反馈，这个信息传递过程才算完成。

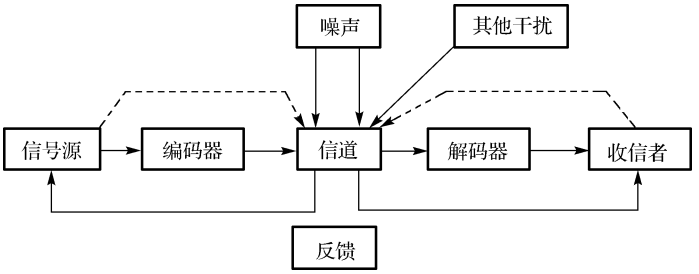


图 5-3　信息传递机制

因此，在传递信息的过程中需要选择最有效的沟通渠道以实现沟通的目标。在管理沟通活动中可供使用的沟通渠道很多。从形式上，沟通渠道可划分为印刷媒介渠道和电子媒介渠道；从表达方式上，沟通渠道可划分为书面语言沟通渠道和口头语言沟通渠道；从沟通范围上，沟通渠道可划分为人际沟通渠道和大众沟通渠道；从沟通方式上，沟通渠道可划分为正式沟通渠道和非正式沟通渠道。

可供选择的沟通渠道包括电话、面谈、书信、文件、会议、报刊、广播、电视、互联网等，每一种渠道又可以划分为多种具体的形式。例如，面谈，可以是一对一面谈、一对多面谈、多人座谈、两方或多方谈判等；互联网又可细分为即时通信工具 MSN、QQ 等，还有 E-mail、视频、音频、文字聊天、电子商务、即时新闻或消息、广告、博客、播客、论坛等渠道；会议可划分为小组会议、全体会议、行业会议、国际会议、博览会、订货会、电视电话会议、茶话会、联欢会、报告会等。

沟通活动极其复杂，沟通渠道的选择应注意考虑以下几个因素。

(1)可用的沟通渠道及其特点。既要考虑沟通者所处环境拥有哪些可用的沟通渠道，又要了解每一种沟通渠道的基本功能、优点与不足。以大众传播沟通媒介为例，比较广播、电视、报纸、互联网各有的优缺点，如表 5-2 所示。

表 5-2　几种大众传播沟通媒介优缺点比较

	广　播	电　视	报　纸	互 联 网
优缺点	传播面广	直观、生动、形象	便于研究查考	信息容量大
	及时性强	影响力大	方便携带和保存	传播速度快
	载体多	时效性强	阅读可自由选择	交互性
	比较经济	费用昂贵	经济实惠	多维性
	效果稍纵即逝	效果稍纵即逝	受读者文化水平的限制	直接复杂
	线性传播	线性传播	传播速度慢	覆盖面窄
	单一的声音传播，比较呆板	不便携带，受场地、电源等的限制	形式单调、呆板	受设备、网络、经济条件等限制

(2)沟通内容的私密性与公共性。当所传递的信息属于个人隐私、机密，目的在于建立良好的个人关系时，应选择面对面沟通、电话沟通、书信沟通等。当所传递的信息没有保密要求，具有公共性时，则可以根据沟通目标和对象选择沟通渠道，如文件、会议、报纸、电视、广播等。

(3)沟通方式的合理选择。例如，沟通前要考虑沟通方式是书面的，还是口头的；正式的，还是非正式的；个别的，还是群体的；立即反馈的，还是信息控制的；高听众参与的，还是低听众参与的，等等。

通常认为正式沟通具有效果好、比较严肃、约束力强、易于保密，可以使信息沟通保持权威性等特点。其实非正式沟通也是一种不可或缺的沟通方式。它具有沟通形式不拘一格、直接明了、速度快、容易及时了解正式沟通难以提供的幕后消息等优点。正式沟通渠道与非正式沟通渠道的比较，如表 5-3 所示。

表 5-3　正式沟通与非正式沟通渠道的比较

	正式沟通渠道	非正式沟通渠道
优点	①制度化 ②传递信息的准确性、可靠性和系统性程度高 ③可保存、可评估、可追究责任 ④定期性	①非制度化 ②传递速度快，传递方式灵活 ③面对面的沟通，信息反馈基本上同时进行 ④目的性和针对性，效率更高
缺点	速度较慢，效率较低	信息准确性、可靠性和系统性程度较低，或多或少地受人为因素的影响，难以追究责任
地位	企业信息沟通的主体	信息沟通的补充渠道，难以消除
主要方式	例会制度、报告制度、文集、书面通知	谈话、座谈会、建议等
措施	建立和完善正式沟通渠道，提供有效的沟通方式	应加强引导和控制

(4)沟通双方的熟悉程度。如果双方非常熟悉，沟通渠道的选择可不受限制；如果双方只是认识、不很熟悉，或从未有过交往，则可以选择电子邮件、书信、电话等进行沟通，待相互熟悉后，再选择面谈等方式。

(5)组织的规章制度。一些组织对办公电话、互联网，尤其是即时通信工具的使用范围、时间等有明确规定。因此，在选择沟通渠道时必须遵循组织的相关规定。

5.3.4　检验理解

在传递信息之后，信息发出者有两种选择：第一种，简单地假设信息接收者明白、理解了信息(单方沟通)；查看信息是否有歧义以及误解。提问和阐释是两种可以用来确保双方理解的技巧。阐释就是信息接受者用自己的语言来重新叙述信息的过程。只有一种情况下你不想检验对方是否理解，那就是当你的目的是为了表达情感时。当你的目的是影响及告知时，是否应该直接提问或使用阐释。简单地问“你有问题吗”是不能够检验对方理解与否的。第二种，鼓励员工对沟通做出评价并给出建议(双向沟通)。

那么我们应该如何检验信息接收者是否准确理解了信息？如果你已做了一个很好的听众分析，那么，富有说服力的信息设计将取决于逻辑和证据的有效运用。这里又要运用到前面已经提及到的逻辑论证方法：演绎，即从一般到个别；归纳，即从个别到一般。

1．演绎逻辑

在运用演绎逻辑方法之前，要对你的前提进行内部与外部的真实性检验。

(1)内部检验：逻辑上的一致性并不必然等于是真理。也许你的大前提是错的，其他人并不认为这个工作场所不安全。也许你的小前提是错的，你的建议不会真正使工作场所变得更安全。在一个演绎论证能够被用来说服你的听众之前，你的两个(或全部)前提必须得到他们的承认，要做到这一点，你必须能提供足够的论据来检验这些前提。

(2)外部检验：你的前提是否全部真实？它们是否是相互关联的？也许要使工作场所更安全将牺牲你的公司的关键的盈利率。也许一个不同的建议将使这个工作场所更安全。

当然，大多数演绎推理论证可能会包括两个以上的前提，但每一个前提都必须通过这些检验。

2．归纳逻辑

论证者将所有的证据收集起来，然后找出最简单的解释或结论。这是西方自然科学研究的主流方法。在沟通中，归纳推理论证通常是罗列出一系列问题，然后提出一个总的解决方案。例如，我们的推销人员允诺的产品，生产部门无法提供；没有人想买已经设计生产的产品；会计告诉我们获利能力正在下降。因此，我们必须建立一个高水平的战略规划委员会来解决这些问题。

同演绎推理一样，归纳推理论证只有当每一个证据都通过了关键检验之后才能奏效。所有的问题都是真实和客观的吗?——我们是否从一位抱怨的顾客处收到过一封投诉信，或者一片抗议声？是否已包括所有相关事实——是否销售与制造之间的紧张关系已把我们推向一次重要的技术突破？是否考虑了所有这些事实后,这个解决方案仍然合适？我们也许需要的是一个新的首席执行官而不是一个机构，我们也许需要对所处的这个行业进行重新界定。

3．论证的结构

演绎和归纳论证有着相同的基本结构，这种方法的精髓可以描述为三部分，即大前提、小前提、结论。

大前提：我们在这个基本问题上意见一致(演绎)或我们收集了全部资料(归纳)。

小前提：这个问题会使我们获益(演绎)或这些资料证明了以下趋势或原则(归纳)。

结论：我们应采取以下行动步骤。

这个三部分结构类似一个三段论。三段论是苏格拉底哲学的核心，他对理性论证的发展从公元前五世纪就在西方思想中占据着统治地位。运用这个工具来展开你的主要论证时，要牢记以下原则。

(1)应把你的说服对象看成是自己的合作者。提出太简单或太多的论证都会令你的合作者厌倦或疏远；提出的论证太复杂或太少会令他们沮丧。

(2)在检验整个论证时，确保你已强调了对听众最重要的部分。

(3)一旦你自己列出论证大纲，你就应思考听众能否接受它，以及如何接受它。通常先提出你的“结论”会更好，这样能使你的听众知道你将从哪里开始。

(4)你常常会发现在你自己和他人的论证中，“小前提”时常被隐蔽起来，是最难识别的。这是因为对一个见多识广的人来说，“结论”似乎总是“大前提”的必然结果。记住，听众一般并不拥有你所拥有的全部信息并且没有仔细思考过这些信息。澄清“小前提”，这将会扫除不必要的障碍，使你的合作者更容易接受。

正如上面的论述所表明的那样，演绎和归纳论证都依靠论据。在管理沟通中，论据包括以下几个内容。

(1)事实和数字。这些资料是大多数商务论证的核心，例如，我们的销售量正在下降；我们的雇员调查显示了以下态度；我们的成本与我们的利润有以下关系。这种类型论据的最大特点是精确，但光精确还远远不够。一些经理相信事实和数字总是有用的。数据库、决策树、回归分析或经济计量模型也许能提供一些有用的资料，它们可用于经理们对某一行动步骤的论证。但计算的正确性是一回事，证明它们与你正在处理的问题之间的联系则完全是另外一

回事。记住，这些事实和数据是为了证明你的观点和建议的，事实不会自己说话，每一个管理者都遇到过统计数字被操纵的事。重要的决策需要拥有不同数据、不同专门知识领域以及利益的人们的相互作用。要记住：只引用对听众有说服力的事实和数字，并小心解释它们与你的论证的关系，而且还要确保你提供的这种论据足够详细，以使你的听众能够信服，但不要太多，应以他们能消化为限。

(2)常识和经验。用常识和经验作为论据，有时是有效的，但更有可能会产生偏见。例如，“每一个人都知道销售部门总是在计划中提出我们不能提供的产品”，对有些部门的人来说这可能是共识，但对销售人员来说也许是新闻。人们也倾向于与有相同职责、背景和观点的人交往，并由此形成他们的偏见。因此，不要引用建立在普遍认同的“真理”基础上的论据，除非最不可能同意你的听众也认同这些论据。

(3)个案或轶事论据。例子能为你的论据提供有力的支持。例如，这里有一个顾客拒绝购买我们产品的例子；这是一个有关现行的人力资源政策伤害了我们的雇员的例子。当你运用个案和轶事论据时，要确保它能符合两项规则：第一，具有较大的代表性；第二，与你的听众所关心的事相关。

(4)求助于权威。权威通常来自权力和知识(上司和专家)。求助于权威构成的论据有时可以压倒任何事实和数字、常识或轶事，这是因为传统上，上级指示在决策的制定过程中是一个重要的客观因素，而专家的权威性也很容易被大众接受。

逻辑和论据的运用有助于论证的形成，当你发送 E-mail、校订你的文件，或检查你的发言稿时，试问自己以下几个问题：

① 我的读者或听众接受我的大前提吗？

② 如果不能，我能提供什么以使他们接受呢？我是否需要论据来证实我的大前提？

③ 我的小前提是否是大前提与结论之间的令人信服的纽带？如果不是，重新设计一个小前提。

④ 什么样的反驳(“除非”)强大得足以动摇我的小前提？我能否通过增加一些论据来避免这一局面？

⑤ 我是否必须在一定范围里限定我的结论，因为我的听众中可能存在相反观点，或者因为这个结论并非是必然的事？

⑥ 我的论证中是否有些部分太浅显，以致对它们做过多说明会显得啰唆和不礼貌？

这些问题你如果都能满意地加以回答，那你提供的信息会更具有说服力。

5.3.5 获得承诺并跟进

当沟通目标是为了告知或者表达情感时，不需要对方做出承诺。尽管如此，当沟通目标是为了影响他人时，得到对方的承诺是必要的，沟通者应该确保信息接收者能够承担这项工作并且能够在某个时间完成。在对方不想完成工作的情况下，最好在传递信息时就知道这一点，而不是等到最后才发现。当对方不愿做出工作的承诺时，沟通者可以使用其权利赋予的权威说服对方。当以影响为沟通目的时，沟通结束后要跟进，以保证所需的行动已经开始。

本书以业务人员获得顾客订单的例子来讲述获得承诺并跟进。

有一个销售人员去拜访客户，前期的探询、寻找客户需求、陈述产品特性和利益等工作都做得很好，但最后在没有获得承诺的情况下，销售人员就离开了客户的办公室，为什么他不要求客户签订单呢？

销售人员最后未要求获取承诺的原因：①前面已经介绍得很好，顾客应该明白我的意思，我们之间有默契；②我和顾客有很长时间的关系，是朋友了，不想施压而破坏彼此之间关系。

其中压力曲线对获取承诺有很大影响，人与人之间有关系存在，同时也有压力的存在。当压力慢慢增长时，关系也慢慢增长。当压力到达一定限度时，会产生负面的影响。不给顾客一定的压力，他会不会选择你的产品呢？可能会，但是当有其他人给他压力时，他可能会选择其他产品而不与你签单。所以，在适当的时候，为使顾客有所承诺而提出适当的要求(不要超过极限而使关系疏远)是必要的。这时候，不要羞于开口，前期已经做了大量的工作，后面的承诺是水到渠成的。

获取承诺的前提——客户发出了购买信号。它是指客户接受销售人员建议或益处陈述时表现出的积极合作信号或承诺信号。购买信号包括口头性的和非口头性的。口头性的包括询问产品价格、售后服务、性能的细节、付款情况、回款情况、下次见面时间等；非口头性的包括身体姿态由后仰变为前倾、用笔做记录、点头微笑等。

获取承诺有以下几个步骤：简单总结特征与利益；提出行动计划或要求；支持顾客决定，并使顾客感到决定是正确的；核实认同。同时，获取承诺过程中，销售人员自身需要注意：主动向客户提出要求；获取承诺的过程中要充满自信。

获取承诺的方式主要有以下几种。

(1)直接式。有风险，要口头和非口头购买信号结合来确定客户回答“是”，否则就没有下次的机会了。

(2)摘要式。将前面已探讨过的问题再讨论一遍，特别是客户感兴趣的部分。

(3)比较式。例如，向商店 A 推销说，商店 B 已经在销售我们的产品了，情况不错，您何不也试销一下？

(4)特卖式。顾客在价格方面很敏感并且永不满足，可以以本时期该产品正在做促销、搞特价来说服顾客相信销售该产品对其盈利有帮助。

(5)初步式。在大宗交易之前，以小批量的交易作为开始。

(6)选择式。在某些方面，如送货时间和回款方式，给顾客以选择，这是一种引导式的方法。

(7)假设式。想象式的问题。想象一下接受了这次销售培训对你回到实际的销售工作会有什么样的帮助呢？

销售员在获取承诺并完成一项销售后习惯于马上寻找新的客户，似乎忘了在一个已经建立信任的客户身上发掘新的销售机会。我们应该意识到获得承诺并不意味着销售结束，因为你的竞争对手就在附近，需要及时地跟进与落实。跟进工作的紧凑和及时反映了对顾客的重视，提高了成功的概率。

讨 论 题

1. 什么是“信息”？试着用自己的话进行概括。
2. 如何提高所获得的信息的准确性，提高沟通的效率？
3. 综合运用情感诉求和理性诉求相关知识，谈谈在信息表达的过程中何时运用幽默？何时运用恐吓？
4. 请举出例子，谈谈如何让运用演绎逻辑对信息进行检验理解？



案例分析

陈振辉是某制造机器工具集团的新任总经理。一天，他去手下的一个分公司，安排了与郭翔兴的会谈。郭翔兴是向他负责的分公司经理。

陈振辉(以下简称陈)：小郭，在看了你的业绩报告后，我安排了这次会谈。我想与你谈一些问题。我知道我们从未面对面谈过,但是我想我们该谈谈你在做些什么了。只是我担心我要说的事情可能不太受欢迎。

郭翔兴(以下简称郭)：陈总，不要客气，我想我会听的。在这之前，我与那些新来乍到并自认为懂得这儿一切的人已经谈过几次了。

陈：小郭，我希望今天的谈话是一种双向沟通。我不是来给你下判决，也不是来听你汇报的。我只是想知道哪些方面需要改进。

郭：好吧，这我从前也听到过，您就直说吧，屈尊了。

陈：我不认为是屈尊。但这儿有几件事你应该听一听。一件是我在这次调研中发现的，我认为你与一些女员工太亲密了。

郭：噢，您以前没来过这儿，并不知道这儿非正式的融洽关系。办公室人员与楼下的女职员经常会说一些开玩笑的恭维话。

陈：也许是这样的，但你应该注意些，也许你对她们的感觉不敏感。我注意到出现在厂子里的另一件事。你应该明白，在我们公司，整洁对厂房多么重要。今天早上我走过这儿时，发现这里没有像我希望见到的那么整洁有序，东西放得杂乱无章，够糟的。

郭：在整洁方面，我的厂子将打败我们集团中的任何对手，你也许发现一些工具不在原位，那是有人在用它们,但我们还是以整洁而自豪。我不明白你为什么说一切杂乱无章。你在这儿没经验,下什么判决呢?

陈：我非常高兴你能关注整洁问题。我要说的也就是你该注意一下，不再说整洁了。我发现你穿得不像一个分公司的经理。我想你在创造一种不戴领带的标准形象，但便装可能会成为员工穿得拖拉的借口，那可不好。

郭：我不希望在经理与员工之间有距离。我认为穿得像车间中的员工，能帮我们减少许多障碍。另外，我也没有那么多钱去买衣服，它们每天都可能被油弄脏。这似乎对我太挑剔了。

陈：小郭，我不是在挑剔。我所提到的事情对我感触太深了。然而，还有其他一些事情需做改正。一个就是交到总部的报告，有太多错误，包括拼写错误、数字错误。我想知道你是否对这些报告很上心，看来你只是敷衍了事。

郭：我们这儿太多的一件事就是报告。我要花 3/4 的时间用于填写这些表格，为总部汇总数据。你为什么不取消这些文件工作，给我们一些机会去干工作呢?

陈：你的想法与我一样。我们的确应该多控制一下我们的生产率、质量和成本。你应该更加关注工作职责的那一部分。

郭：我不想再讨论那问题了，对我来说，每提到这个问题，我最后总是失败者。总部从来都不会消减他们对报告的要求，但是，陈总，我也有一个问题想问您。

陈：说吧。

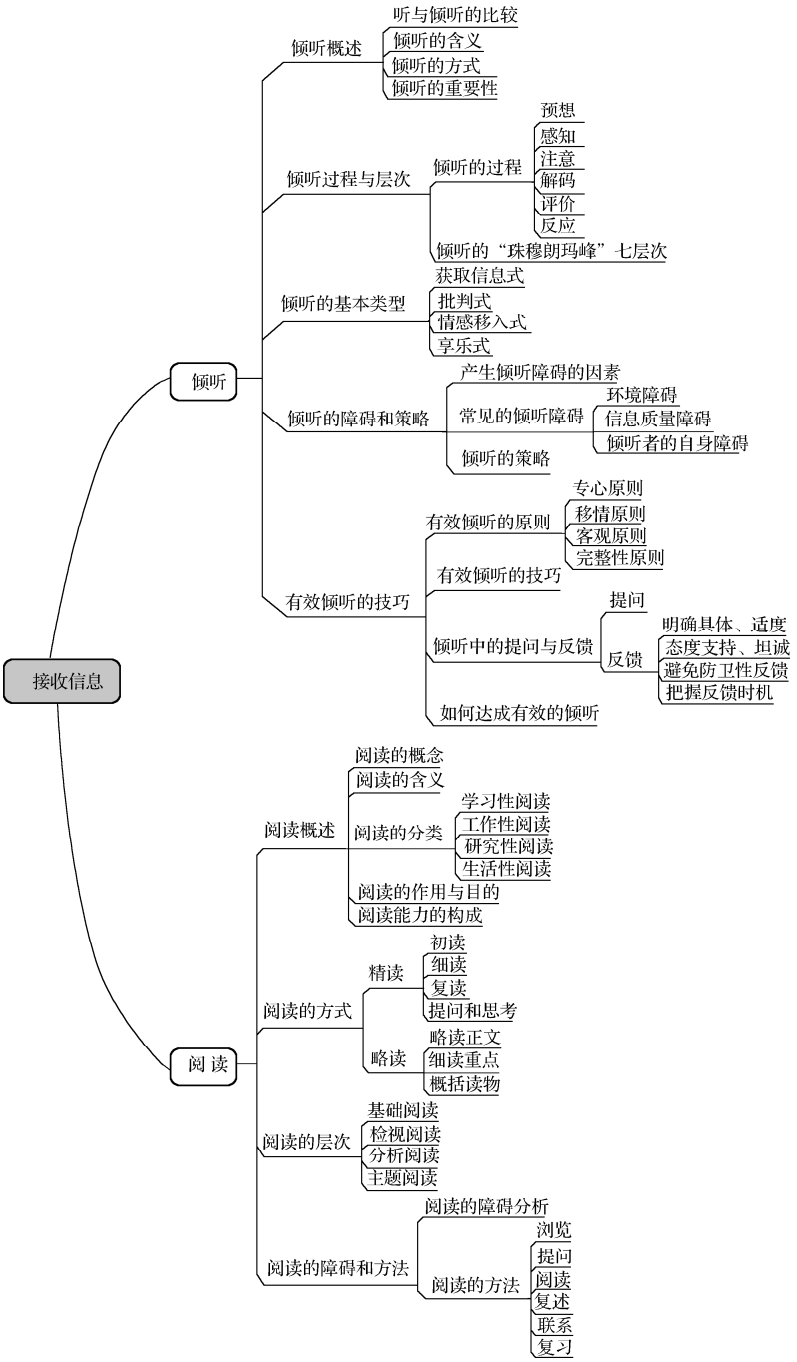
郭：你为什么不去找其他人了解一下情况?我要回去工作了。

请回答:

1. 陈与郭之间的沟通之所以出现双方不愉快，问题出现在什么地方?
2. 请把上述对话中，沟通信息不合理的地方标注出来，并分析为什么?
3. 请你对沟通双方的信息内容进行修正，以产生好的结果。

第6章

接 收 信 息


接收信息
倾听
倾听概述
听与倾听的比较
倾听的含义
倾听的方式
倾听的重要性
倾听过程与层次
倾听的过程
预想
感知
注意
解码
评价
反应
倾听的“珠穆朗玛峰”七层次
倾听的基本类型
获取信息式
批判式
情感移入式
享乐式
倾听的障碍和策略
产生倾听障碍的因素
常见的倾听障碍
环境障碍
信息质量障碍
倾听者的自身障碍
倾听的策略
有效倾听的技巧
有效倾听的原则
专心原则
移情原则
客观原则
完整性原则
有效倾听的技巧
倾听中的提问与反馈
提问
反馈
明确具体、适度
态度支持、坦诚
避免防卫性反馈
把握反馈时机
如何达成有效的倾听
阅 读
阅读概述
阅读的概念
阅读的含义
阅读的分类
学习性阅读
工作性阅读
研究性阅读
生活性阅读
阅读的作用与目的
阅读能力的构成
阅读的方式
精读
初读
细读
复读
提问和思考
略读
略读正文
细读重点
概括读物
阅读的层次
基础阅读
检视阅读
分析阅读
主题阅读
阅读的障碍和方法
阅读的障碍分析
阅读的方法
浏览
提问
阅读
复述
联系
复习

学习目标：

1. 掌握倾听的基本概念、过程和基本类型；
2. 熟悉倾听的“珠穆朗玛峰”七大层次；
3. 了解倾听的障碍，掌握有效倾听的技巧与策略；
4. 了解阅读的基本方式和障碍；
5. 学习如何做到有效的、成功的阅读。



引例

有关倾听的小故事

希拉里·施莱德准备见她最后一位病人，结果她的丈夫乔尔打来一个电话。“你猜怎么着？”他大喊，“我早早地办完了事情，提前下了班，好回家准备一顿美美的晚餐。顺便说一句，还记得你妹妹那天做的那个叫人难以相信的巧克力饼吗？”

“那是当然，”希拉里说，“秘密在于蛋白要分开搅，但是，微波炉坏了。我昨天试过，温度控制器坏了。”

“我只需要知道在哪里找到配方就行了，”乔尔答道，“我相信是放在一本菜谱里的。”

“如果你真想知道，”希拉里对他说，“我想是放在《美国地方菜谱》里面的，就是封面有一所老房子照片的那一本。就在橱柜的第二格上，跟其他烹调书放在一起的——就是跟烹饪酒料和佐料放在一起的那一格。”

“我肯定会找到的，”乔尔大声说，“那本书里有很多很好的食谱。但是，我得赶紧忙了，等你回来的时候正好做好。再见。”

“等一下，乔尔，”希拉里说，“你到底准备怎么做蛋糕呢？”

“怎么做蛋糕？”乔尔吃惊地问，“当然是用微波炉烤。”一说完就挂了。

在沟通中，你首先必须成为一个优秀的信息接收者，因此，良好的信息接收策略是必不可少的。尤其是当你需要学习，需要听取他人的意见、想法，需要或想要他人的全心投入并由他们提供信息内容时，你更应该注意运用两种策略——倾听和阅读。

6.1 倾　　听

在日常生活中，人们往往把沟通等同于掌握“读、写、说”的技术，但却忽视了沟通中的另一个重要技能，即倾听技能。事实上，我们在日常工作、生活中花费了将近一半的时间用于倾听，由于不注意倾听别人的谈话就很有可能误解别人要表达的意思，不清楚对方的意图，从而失去了获得信息的机会，这种情况已经屡见不鲜。因此，为了更好地获取信息，进行更加顺畅的沟通，我们必须重视对倾听过程的研究。

美国明尼苏达大学 Nichols 教授和 Stevens 教授通过实验发现，在正常状态下，我们每天用于沟通的所有时间中，45%用于倾听，30%用于交谈，16%用于阅读，只有 9%用于写作(如图 6-1 所示)。

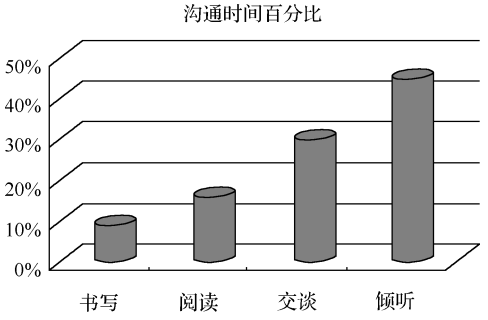


图 6-1　沟通时间比例图

哲学家季诺(Zeno)也说过：“我们一生下来就有两只耳朵，但却只有一张嘴巴，就是为了让我们可以多听而少说。”保罗·赵说：“沟通首先是倾听的艺术。”苏格拉底提醒我们：“自然赋予人类一张嘴、两只耳朵，也就是要我们多听少说。”

由此可见，倾听在沟通过程中占据着主导地位，沟通首先要从倾听开始。

6.1.1　倾听概述

1．听与倾听

“听”是人体感觉器官接收到的声音，或者换句话说，“听”是人的感觉器官对声音的生理反应。只要耳朵听到别人谈话，我们就在“听”别人。而倾听又是什么意思呢？

国际倾听协会的定义是：倾听是接收口头信息和非语言信息，确定其含义并对此做出反应的过程。这个定义使得倾听具有了与单纯的听不同的特征。

(1)倾听接收的不仅是口头信息，更包括非语言信息。在倾听的过程中，我们绝不能闭上眼睛仅仅听别人的发声，而且还要注意别人的眼神、手势、面部表情等表达方式。

(2)倾听要求你对所接收的信息做出反应。倾听虽然以听到声音为前提，但更重要的是我们对声音必须有所反应。

中文更能够让人从字面上去领悟“听和倾听”的不同，如图 6-2 所示。倾听的“倾”字，在中文中表示一种倾斜的姿势，寓意交流时用身体的前倾表示关注和尊重；同时，“倾”也代表完全的、毫无保留的意思，如倾家荡产意味着付出全部财产去做一件事情，倾囊而出意味着全体出动，倾听也暗含着付出自己全部精力和心智去听的意思。

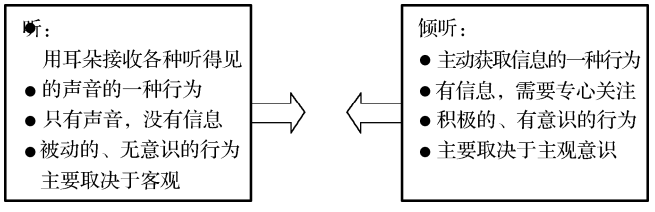


图 6-2　听与倾听的区别

可以说，没有听的倾听是不完整的，它让倾听失去基础，更多代表了一种心灵的感悟，如“于无声处听惊雷”；而没有倾听的听是无效的，用中国俗语来说，那就是“充耳不闻”、“左耳进右耳出”的“耳边风”，只有将听和倾听二者进行结合，才能达到有效的沟通。



案例 6-1

李弗公司：善于倾听节省 70%的时间

南美洲智利的李弗公司负责人格罗乔·马基托非常善于倾听，有一次通过倾听他欣然接受了一位作业员的建议。当时工厂的生产流程常常因为钢槽需要清洗而中断生产，那位作业员建议准备两个钢槽，当清洗第一个钢槽时，可以用第二个钢槽继续工作，这样就不必因为清洗钢槽而中断生产了。而这样做只需要加装一个螺栓和一个钢槽，即可节省 70%的生产时间，生产力自然也获得了提高。

2．倾听的含义

倾听必须以听为基础，但它是一种特殊形态的听，它包括两个方面的内容。第一，它是人主动参与的听。人必须对声音有所反应，或者详细地说，在这过程中人必须思考、接收、理解，并做出必要的反馈。第二，它必须是有视觉器官参与的听。没有视觉的参与，闭上眼睛的听，只有耳朵的听不能称为倾听。在倾听的过程中，必须理解别人在语言之外的手势、面部表情、肢体语言等，特别是眼神和感情表达方式。

通过倾听，主体行为者不仅听到说话者所说的话语，而且还能分辨出话语中不同的重音、声调、音量、停顿等，这些靠倾听者分辨的因素在倾听过程中是不可忽视的。此外，视觉接收到的信息也属于倾听的内容，我们诉说的话往往由于不同的说话方式而具有不同的意义。

本书中，我们将倾听定义为：在对方讲话的过程中，听者通过视觉和听觉的同时作用，接受和理解对方思想、信息及情感的过程。



案例 6-2

我还要回来！

美国著名的主持人林克莱特在一期节目上访问了一位小朋友，林克莱特问这位小朋友：“你长大了想干什么啊？”小朋友天真地回答：“我要当飞行驾驶员！”林克莱特接着说：“如果有一天你的飞机飞到了太平洋上空时，飞机所有的引擎都熄灭了，你会怎么办呢？”小朋友想了想，说：“我先告诉飞机上的所有人绑好安全带，然后我系上降落伞，先跳下去。”

当现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视着孩子。没想到，接下来孩子的两行热泪突然夺眶而出，于是林克莱特问小朋友：“你为什么这么做呢？”他的回答透露出了一个孩子真正而又天真的想法，他说道：“我要回去拿燃料啊，我还要回来的！还会回来的！”

3．倾听的方式

我们从少年时期的上学经历中就会发现不同种类的学习方式和倾听方式，我们成年后在管理团队中与别人共同工作、学习的过程，会经常应用不同的倾听方式与团队成员进行各种各样的沟通。而且我们还会发现，管理团队中，倾听方式对于沟通的作用和效果是非常明显的，有时倾听的方式决定了倾听者的态度、对别人的尊敬程度等。

具体而言，倾听主要有四种不同的倾听方式。

(1)侧重于人的倾听方式。在侧重于人的倾听方式中，听者关心对方的情感，这些听者寻找与对方的共同兴趣，并在情感上做出反应。这种倾听方式往往比较注重倾听者自己和说话者的私人关系。也就是说，听者与说者的私人关系如何，在某种意义上决定着沟通的成功与失败。

(2)侧重于行动的倾听方式。在侧重于行动的倾听方式中，听者所要求的是准确、没有错误的表述，并且听者可能对组织混乱的内容显得没有耐心。

(3)侧重于内容的倾听方式。在侧重于内容的倾听方式中，听者更需要复杂和充满挑战的信息。这种方式听者可能不掺杂感情地倾听，并且他们在做出判断之前会对所收集到的信息进行评估。

(4)侧重于时间的倾听方式。在侧重于时间的倾听方式中，听者更喜欢简短和快速地与他人沟通，并且经常让说话者知道他有多少时间来阐明观点。

倾听方式因人而异，每个人都有自己特定的倾听方式，并不是一个固定不变的模式。有些人能够伴随环境的改变，不断变化自己倾听的方式来满足不同的需要。

一个人在工作中经常采取侧重于时间或行动的倾听方式，而在面对自己的亲友时，则主要采取侧重于人的倾听方式。如果将工作中存在的某个问题的原因告诉给一个侧重于行动的倾听者，就可能不会得到非常满意的回应。同样，如果针对某件事情希望得到批评性的建议，侧重于内容的倾听者会比侧重于人的倾听者更有帮助。因为侧重于人的倾听者更关心人的情感与彼此的关系，他会担心批评会伤害感情而不愿意指出错误。因此，如果想要找到相互间沟通满意的最佳点，就要根据不同的情景去选择不同的倾听者。

4．倾听的重要性

在每天的沟通过程中，倾听占有重要的地位，我们花在倾听上的时间，要超出其他沟通方式许多，如读、写、说。美国明尼苏达大学 Nichols 教授和 Stevens 教授认为，一般人每天有 70%的时间用于某种形式的沟通。每天用于沟通的所有时间中，45%用于倾听，30%用于交谈，16%用于阅读，只有 9%用于书写。因此，我们应花更多的时间来提高我们的倾听技巧(见表 6-1)。

表 6-1　四种沟通模式所占相对时间的比较

	听	说	读	写
习得顺序	第一	第二	第三	第四
运用时间	45%	30%	16%	9%
获得训练	最少	较少	较多	最多

倾听是管理者必备的素质之一，这是由管理工作的特点决定的。有效地倾听并获取相关信息，将直接影响管理者的决策水平和管理成效。具体来说，倾听的重要性主要表现在以下六个方面。

(1)可获取重要的信息。交谈中有很多有价值的信息，有时它们常常是说话人一时的灵感，而自己又没有意识到，对听者来说却有启发。所谓“说者无意，听者有心”，“听君一席话，胜读十年书”。有人说，随时都在认真倾听他人讲话的人，在与别人的闲谈中就可能成为信息的富翁。

(2)可掩盖自身的弱点。俗话说：“沉默是金”、“言多必失”。倾听在某些时候能帮助我们掩盖若干弱点。如果你对别人所谈话题一无所知，或未曾考虑周全，暂时保持沉默，仔细地倾听他人的观点也是很好的应对办法。

(3)善听才能善言。我们常常因为急欲表达自己的观点，无心倾听思考对方在说些什么，甚至在对方还未说完时，心里早在打算自己下一步该如何反驳，以一种消极、抵触的情绪听别人说话，最终自己的发言也会毫无针对性和感染力，交谈的结局可想而知。

(4)能激发对方的谈话欲。让说话者觉得自己的话有价值，他们会愿意说出更多更有用的信息。称职的倾听者还会使对方思维更加灵活敏捷，启迪对方产生更深入的见解，双方皆受益匪浅。

(5)能发现说服对方的关键。如果你沟通的目的是为了说服别人，多听他的意见会更加有效。你能从中发现他的出发点和他的弱点，这就为你说服对方提供了机会。

(6)可使人获得信任和友谊。人们大都与你一样，喜欢发表自己的意见，如果你愿意给他们一个机会，他们立即会觉得你和蔼可亲、值得信赖。作为一名管理者，无论是倾听顾客、上司还是下属的想法，都会消除他们的不满和愤怒，获得他们的信任。心理学研究表明，人们喜欢善听者甚于善说者。



案例 6-3

三个小金人

曾经有个小国家派遣使者到中国来，进贡了三个一模一样的金人，通身金碧辉煌，这可把皇帝高兴坏了。可是这个小国家不厚道，同时出了一道题目：这三个小金人哪个最有价值？

皇帝想了许多办法，请来珠宝匠检查，称重量，观察做工，都是一模一样的。这可怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小问题都搞不懂吧？

最后，有一位退位的老臣说他有办法。

皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着三根稻草，插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子里，什么响动也没有。老臣说：“第三个金人最有价值！”使者沉默无语，答案正确。

6.1.2 倾听的过程与层次

倾听不单纯是运用耳朵这一器官接收对方的信息，而是通过全身所有器官的系统作用，使自己通过倾听获得最完整最全面信息的过程。有人总结了倾听的“五位一体”法则，即用耳听、用眼看、用嘴问、用脑思考、用心灵感受。理解倾听的过程与倾听的层次，对于管理者排除沟通障碍、了解倾听过程与提升倾听技巧有着非常重要的作用。

1．倾听的过程

理想的倾听过程必须包括六个环节：预想(Prediction)、感知(Perceiving)、注意(Attention)、解码(Decoding)、评价(Evaluation)、反应(Reaction)。在实际沟通情景中，这个过程如果在任何一个环节上中断，那么倾听就是无效的。下面我们将研究倾听的各个阶段，并分析各个阶段是如何影响倾听效果的，如图 6-3 所示。

(1)预想。在沟通开始之前，人们一般会根据以往的经验，预测沟通对象将要传递的信息，即人们会对自己将会接收的信息做出预测，并做好沟通的准备。准确的预想可以让管

理者提前做好准备，引导沟通向自己期望的方向进展，但由于自身经验和能力的限制，可能导致预想出现偏差，造成管理者在沟通过程中需要及时调整心态或策略，从而影响自己的倾听效果。

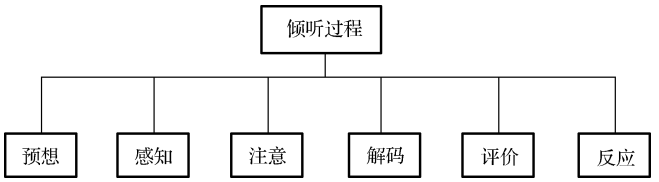


图 6-3　倾听的过程

(2)感知。当我们听到信息的时候，就称作是感知信息。但更需要注意的是，感知不一定只是听觉系统受到刺激的生理过程，而且涉及对方身体语言、周围环境等更加复杂的直觉过程，因此，感知信息不仅包含听，还包括通过眼睛观察对方的身体语言和面部表情，了解讲话者没有完全表达的言外之意。

(3)注意。在管理者的每一天中，都要感知到远远超过其所需要或所能处理的数量的信息。倾听时，人们通常要过滤掉一些无关或者不感兴趣的信息，而把注意力集中在自身认为重要或者感兴趣的内容上。把感知集中在某些特定信息上的行为被称为选择性注意。

虽然我们能按照某种特定的方式集中注意力，但是注意力集中的程度有限。据统计，大多数人平均每分钟可以说出 125 个词，理解 400～600 个词，思考速度与说话速度之间的巨大差异，会使得倾听者在听和说之间的间隙增大，容易感到厌倦而注意力分散。而且，据研究，一般情况下人们每次只能对 20 秒以内的信息完全集中注意力。

(4)解码。当注意力集中到一个声音、一个手势或一则信息上，人们就开始理解自己所感知到的信息的含义，与沟通过程中的解码环节类似，人们会把接收到的信息与已有的知识、经验联系起来，并赋予其意义。倾听者的相关背景、知识、经验，都会影响其对所感知的信息赋予的意义，这导致人们通过解码所获得的理解很可能与信息本身的含义不同。

(5)评价。人们在对自己所关注的内容进行理解并赋予含义之后，会对信息内容进行一一分析和评价。通常，评价是基于个人的信念对信息进行的衡量。但是，倾听者思想封闭僵化以及存在偏见都会使其失去对信息进行客观评价的能力，由此造成倾听的障碍。

(6)反应。在持续进行的谈话中，倾听者的反馈很重要，它不仅有助于倾听者更准确地理解和评价，还有助于讲话者确认信息是否得到了清晰、完整地传达。积极的反馈有利于保证双方注意力的集中，有利于达成有效的倾听和沟通。

2．倾听的“珠穆朗玛峰”七层次

倾听的“珠穆朗玛峰”七层次是指根据以上倾听过程六个环节的含义，按照投入程度、倾听过程的把握以及沟通效果，将世界第一高峰珠穆朗玛峰的顶点比喻为倾听效果的最高层次，将其山脚比喻为倾听效果的最差层次，依次把倾听从低到高划分为七个层次：佯装倾听、控制、第一印象、尊重、换位思考、激励、把握别人的倾听投入程度。而位于七个层次之下的是“不予理睬”，则是尚未进入倾听状态的阶段。

倾听的“珠穆朗玛峰”意味着管理者对倾听技巧运用越娴熟越有效，其能取得的成就也

会越来越高。随着越来越接近顶峰，倾听技巧会使管理者及其团队变得强大并能激发创造力，使工作得以高效率、突破性地开展，具体如图 6-4 所示。

(1)最底层：不予理睬。“不予理睬”就是对别人所表达的信息置之不理甚至中途随意打断别人的谈话。例如，和下属谈话时只顾看电脑或者手机而丝毫不顾别人说了什么，不管是有益的还是无意的，这一方面导致对别人的信息无法感知和注意，另一方面也会给对方带来压力，造成对方沟通信息质量低下。

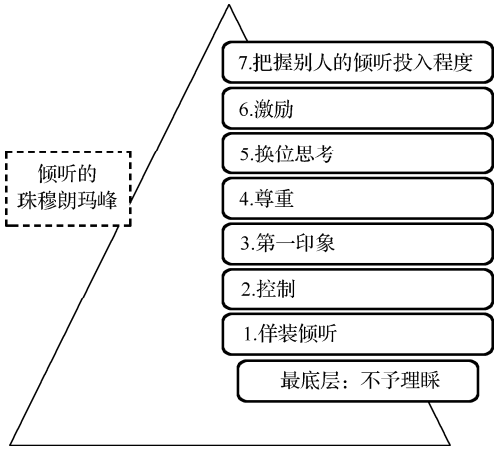


图 6-4　倾听的“珠穆朗玛峰”七层次



案例 6-4

安迪·格罗夫的“芯片门”事件

在 1994 年 6 月，Intel 的工程师在奔腾处理器的浮点运算部分发现一个瑕疵，而这个浮点运算的错误出现之后，运算数值的误差会越来越大。

在 1994 年 10 月，林渠堡学院的 Tomas Nicely 教授发现这个 bug(计算机用于表示“导致故障的小错误”)之后立刻汇报给 Intel，但是始终没有得到任何答复，于是 Tomas 教授在 10 月 30 日将有关信息发布到网络上。这则 bug 的信息很快在网络上传开，甚至被业界新闻采用发布。Intel 针对此问题的声明稿指出，这是制造过程中出现的细微的输入错误，而这则声明稿并不被许多电脑使用者接受。在 1994 年的感恩节，《纽约时报》的新闻记者 John Markoff 聚焦在这个错误上做文章，这时 Intel 才改变态度决定召回这批有问题芯片。

这一系列动作造成 Intel 在 1994 年损失了近 5 亿美元的年营业收入。该公司首席执行官安迪·格罗夫将此作为他从业生涯中最黑暗的时光:“我感觉当时的我们陷入困境，四面楚歌。”格罗夫终于明白了倾听客户意见的重要性。

(2)第一层：佯装倾听。佯装倾听是指在别人讲话时，倾听者假装对别人说的谈话很感兴趣，甚至还点头示意，或者有时候露出微笑，但其注意力并没有放在发言者身上，对于讲话者所说的话实际上一句也没有听进去。与不予理睬相比，佯装倾听多了一些伪善的成分。通常，当倾听者对讲话者所说的话不感兴趣，或者由于自身精神或身体的疲惫不能保持注意力，或者虽然没有听清对方的话又觉得不好意思询问时，会采取佯装倾听的策略。

案例 6-5

“销售大王”乔·吉拉德的倾听教训

“世界上最伟大的推销员”乔·吉拉德曾说:“世界上有两种力量非常伟大，一是倾听，二是微笑。倾听，你倾听对方的时间越久，对方就越愿意接近你。据我观察，有些推销员喋喋不休，因此，他们的业绩总是平平。上帝为什么给了我们两个耳朵一张嘴呢？我想，就是要让我们多听少说吧!”乔·吉拉德对这一点感触颇深，因为他从自己的顾客那里学到了这个道理，而且是从教训中得来的。

乔·吉拉德花了近一个小时才让他的顾客下定决心买车，然后，他所要做的仅仅是让顾客走进自己的办公室把合约签好。当他们一同向办公室走去的时候，那位顾客开始向乔提起他的儿子。

“乔”，顾客十分自豪地说，“我儿子考进了普林斯顿大学，我儿子要当医生了!”

“那真是太棒了!”乔回答，一边往前走，一边看着周围的顾客。

“乔，我的孩子很聪明吧，当他还是婴儿的时候，我就发现他非常聪明了。”

“成绩肯定很不错吧？”乔一边应付着，眼睛同时向四处看着。

“是的，在他们班，他是最棒的。”

“那他高中毕业后打算做什么呢？”乔心不在焉。

“乔，我刚才告诉你了呀，他要到大学去学医，将来成为一名医生。”

“噢，那太好了。”乔说。

那位顾客看了看乔，感觉乔不太重视自己所说的话，说了一句:“我该走了。”便走出了车行。乔·吉拉德呆呆地站在那里。

下班后，乔回到家回想今天一整天的工作，总结自己做成的交易和失去的交易，并分析失去客户的原因。次日上午，乔刚到办公室，就给那位顾客打了一个电话，诚恳地询问道:“我是乔·吉拉德，我希望您能来一趟，我想我有一辆好车可以推荐给您。”

“哦，世界上最伟大的推销员先生，”顾客说，“我想让你知道的是，我已经从别人那里买到车啦……我从那个欣赏我的推销员那里买到的。乔，当我提到我对儿子是多么的骄傲时，他是多么认真地听我说。”顾客沉默了一会儿，接着说，“乔，你知道吗？你并没有听我说话，对你来说我儿子当不当得成医生并不重要。你真是个笨蛋！当别人跟你讲他的喜恶时，你应该听着，而且必须聚精会神地听。”

(3)第二层：控制。控制性倾听的表现是：通过手势、面部表情或者声音等反馈，控制讲话者的表达内容。不管出于有意无意，掌握权势的人员通常习惯于处于控制别人的状态。习惯于在任何场合都采取控制性倾听的人，往往使得对方无法自由充分地表达自己的观点，从而无法全面深入地获取信息，在一定程度上导致自己信息缺失，久而久之，就容易产生信息的干涸。

你是否有这样的经验，即当你想和老板说话的时候会感到有些时机不当？到最后你虽然说出了对方要听的话，但对你来说并非完全是本意？这是因为你处在一种受控制的状态下，他人控制了你说话的内容。例如，销售部门小李向总经理汇报自己负责区域的销售业绩时，总经理无意识的咳嗽可能被小李认为是不满意或者是禁止他继续讲下去的意思。无疑，这种心理上的敬畏产生的控制使上下级的沟通更为困难。

产生控制性效果的倾听者并非局限于权势和地位，生活中很多人性格强势、好为人师，他们总是试图控制别人。有时他喜欢采取各种方式证明对方说的是不正确的，而他本人更正确更权威；有时，对于别人说的话，他郑重地给予确认，目的是显示自己的重要性。


知识链接 6-1

控制对方谈话如此简单

开始先由两人或数人一起交谈，交谈的对象，可以选择平时你就不喜欢的人。方法很简单，你只要在对方谈话时，稍稍摇头或者摆摆手即可。但注意：千万不能点头。摇头时幅度不要太大，只要自然地摆摆手。每个人对于这种动作都很敏感，觉得自己所说的引起你怀疑或被否定了。一开始对方也许会显示出看不起你的样子，根本不理会你。这时你仍然冷静地听他说话，并在适当的时候摇摇头。这时，注意观察，他可能继续说下去，但他会做多余的说明或解释。你瞧，他上当了。如果你继续做下去，也许他的鼻子、额头就开始出汗，要是他开始变得焦急，那么说的话也会变得语无伦次。

(4)第三层：第一印象。第一印象是指先将讲话者表达的信息按照已有的印象进行过滤，然后再在头脑中产生反应，而这极有可能已经不是讲话者所真正表达的意思了。第一印象表现在：将别人的话按照已有的主观臆断进行处理，加入个人色彩，使个人过去的知觉印象占据主导地位；只听符合自己的意思或口味的话语，与自己意思相左的声音则一概自动消音过滤掉。倾听处在本层次，依旧不会称为积极有效的倾听。


案例 6-6

疑 邻 盗 斧

从前有个乡下人，丢了一把斧子。他怀疑是邻居家的儿子偷去了，观察那人走路的样子，像是偷斧子的；看那人的脸色表情，也像是偷斧子的；听他的言谈话语，更像是偷斧子的，那人的一言一行、一举一动，无一不像偷斧子的。后来，丢斧子的人在山里挖地时，掘出了那把斧子，再留心观察邻居家的儿子，就觉得他走路的样子、脸色表情、言谈话语，都不像是偷斧子的人了。(战国·郑·列御寇《列子·说符》)

(5)第四层：尊重。“尊重”层次上的倾听需要人们“全神贯注”的聆听、对讲话者所传递的信息内容进行准确解码和可观评价，并做出积极反应。“不予理睬”、“佯装倾听”、“控制”，以及“第一印象”，都是优秀倾听者的反面教材，而“尊重”层次的倾听终于算是达到“珠穆朗玛峰”有效倾听的半山营地了，而珠穆朗玛峰的绝世阵容也首次映入眼帘。

尊重使得倾听者准确把握讲话者所传递信息的同时，还获得了对方的信任和友谊，中国有句古训“敬人者，人恒敬之；爱人者，人恒爱之”，也就是讲的这个道理。


知识链接 6-2

请蹲下来和你的孩子对话

美国教育大师杜威强调“在做中学习(Learn by doing)”，认为教育就是生活、教育经验的继续改造或者重组，同时也强调教育必须在有兴趣参与的前提下才能获得良好的效果。因

此，在教养孩子时，父母应该先认同孩子经验的有限性，毕竟孩子了解世界的时间只有短短的几年，孩子会用他们自己的高度、方式、眼光去认识和解读这个世界。

当父母能够蹲下身子去平视孩子的眼神、放慢脚步欣赏孩子的优点、抱着平等尊重的心态、专心倾听孩子的童言童语时，他们很快就会发现不一样的东西。“哦！原来这就是他那样做的理由！”因为了解，所以有了更多的包容，就会减少亲子冲突，彼此间当然也会相处得更好。请记住蹲下身倾听小孩的三条忠告。

1. 让孩子看见你的头顶

和孩子对话的时候，记得要蹲下来、靠近他，让孩子有机会近距离看见妈妈温柔的眼神、漂亮的发饰或是爸爸的发型，而不是每次只能看见大人的鼻孔或下巴，让孩子觉得你是可以平视说话的对象。

2. 听听孩子的说法

先了解孩子的想法及说法，不要一开始就否定他。有个小朋友拿了一条湿毛巾把地板弄得湿哒哒的，妈妈回家一看，马上就想开口训斥，但是她觉得应该让孩子知道挨批的原因，于是便问孩子为什么要这么做，没想到孩子回答:“我看过妈妈擦地板，所以想帮妈妈做家务。”看！如果一开始就痛批孩子，岂不是白费了孩子的一番苦心？

3. 再多一点耐心

有人这样说:“在孩子学会喊爸爸之前，你必须先对着他说出 3000 次的‘爸爸’。”道理很简单，只要是健康的孩子，总有一天会开口喊“爸爸”，只是有的早一点，有的晚一点。很多事情也是同样的道理，孩子需要的是多一点时间去学习，如果父母能够再多一点耐心，就会减少很多不必要的育儿焦虑。

(6)第五层：换位思考。“换位思考”要求人们站在对方的立场、以为对方着想的方式去思考问题并解决问题。“换位思考”也就是我们通常所说的“同理心”。相对于尊重层次上的倾听，听者不仅需要理解对方的内容，而且需要从更深层次用心领会其内涵，并且对对方言辞进行反馈，而不仅限于微笑、点头等反应。



案例 6-7

谁懂得换位思考

A、B、C 三个朋友在谈话。A 说:“我用了整整三个月的时间来争取这单大业务，客户基本已经决定在我公司投保，但最后公司的分保方案拿得太晚，客户改投了别的保险公司。”对此，B 和 C 采取了不同的反应。

B 说:“我觉得太可惜了，你已经非常努力地争取，但还是没有做成这单业务。”

C 说:“你投入了这么多精力和时间在这单业务上，却由于始料未及的原因没能成功，一定非常难过。但整个过程中你积累了丰富的经验，如果加强公司内部的沟通协调，今后的业务开展一定顺利很多，公司内部协调方面以后我们需要加强配合！”

很明显，在以上案例中，C 达到了换位思考，因为他不仅很好地理解了对方的感受，而且听到了甲的言外之意——由于公司内部协作的问题失去了业务。

在商业领域，只要能站在客户、竞争对手以及供应商的角度思考问题，人们就更容易成

功。市场营销学讲究“了解消费者需求、满足消费者需要”，其中做到“换位思考”的公司由于能够最大程度理解消费者需求，从而能赢得消费者并获得其忠诚度。

(7)第六层：激励。现在，我们要讲的是一种更高层次的倾听能力——激励。激励层次的倾听是指倾听者不仅通过换位思考理解他人的需求、通过反馈很好地回应对方的需求，而且，倾听者还通过积极的鼓励激发对方倾诉的欲望,使得其不但能够清晰准确地传达自己的意思，还能够在交流中碰撞出灵感的火花，产生针对某个问题的出色方案。激励是一种积极的富于创造力的行为，优秀的管理者在与下属沟通的时候，如果能达到这种倾听层次，则能取得较好的管理效果。



知识链接 6-3

玫凯琳化妆品创始人的故事

美国著名女企业家玫凯琳(Mary Kay Ash)曾因男同事的歧视而备受困扰，在第一次参加优秀销售人员颁奖大会时，她非常激动并立志成为“销售女王”。受到大会鼓舞，她走到总裁弗兰克面前，告诉他她要成为最好的销售代表，弗兰克的回答出乎意料，“他抓住我的手，紧紧握住几分钟，然后坚定地看着我的双眼，说：‘你知道，我认为你可以的。’”据玫凯琳自己说，弗兰克的话改变了她的一生。

玫凯琳曾说过：“世界上有两件东西比金钱和性更为人们所需——认可与赞美。”能真诚赞美下属的领导，能使员工们的心灵需求得到满足，并能激发他们潜在的才能。打动人最好的方式就是真诚的欣赏和善意的赞许。

(8)第七层：把握别人的倾听投入程度。懂得倾听使人们获得准确的信息，使得倾听者完美地完成了自己的倾听使命，而“把握别人的倾听程度”使得倾听者不仅善于倾听，还能够善于运用倾听理论和技巧，在自己转换到讲话者角色的时候，时刻关注对方的反应，把握别人对你的话语的倾听层次。能把握住别人倾听的投入程度，意味着已经具备了人际交往的专业水准，懂得什么是对方想听的，懂得如何能确切地表达信息并被他人理解。

6.1.3 倾听的基本类型

倾听实质上映衬着说话者与听话者的关系，所以倾听同样包含倾听者的主动参与。主动倾听者在倾听过程会对接收的话语(或其他内容)进行理解、筛选和加工，因此，倾听者也会采取不同类型的倾听对所听到的内容进行处理。

1．获取信息式倾听

获取信息式倾听主要指倾听者为了了解某种知识，或者是就某一事物(问题)征求别人的意见的学习或沟通的过程。

例如，在课堂上大部分时间都用在倾听上，并且主要目的是学习知识，即获取信息，不论是公共课还是专业课的倾听都是获取信息的例子；工商企业界也要求各自的员工采取获取信息式倾听，在谈判时尽量了解顾客的购买要求，了解竞争对手的信息。在工商企业界，倾听的效果是可以用货币来计算的。如果一个工厂中每个人都因倾听错误而造成一定的损失，整个代价就会可想而知。

有效的倾听是至关重要的，如果人们不能集中注意力，便会造成很大的损失。因此，获取信息式倾听的着眼点首先是识别中心思想，就是贯穿于整个内容的基本思想。识别了中心思想，下一个步骤就是寻找支持它的主要观点。主要观点的目的是支持中心思想，支持性材料为主要观点提供依据，一般是解释说明或例子。当我们为了获取信息而倾听时，预测接下来的内容有助于我们集中注意力，一旦倾听者听到演讲者的主要观点，就能自然地预言到他的一些详细内容。预测往往要设法把观点与倾听者的经验联系起来，这是主动倾听的一项内容。

质疑是主动倾听的一种重要辅助。在倾听时，由于思维速度比语言快，倾听者会有很充分的时间考虑文字和相关问题。如果自己不能回答，向说话者提问是很重要的。即使是对问题有自己的回答，倾听者可能还是要问，以便通过说话者的回答来检验自己的理解。

2．批判式倾听

批判式倾听一般紧随着获取信息式倾听，是指对所获取的信息进行分辨、明晰、筛选、加工、整理的过程。批判式倾听需要获取信息式倾听的所有构成要素，在批判式倾听中，仍然要识别中心思想，抓住主要观点，但倾听者还应该对所听到的内容进行估量和质疑。这些质疑可以表达出来也可以不表达出来。

在理想的状态下，所有沟通中的倾听都应该是批判式的。然而在接收新信息时，因为对说话者以及说话内容的不了解，有时很难去做批判式的评估。劝说为使用批判式倾听技巧提供了最大的机会。广告一般都是劝说性信息，不用什么天赋我们就可以对这种信息进行批判。

在批判式倾听中，我们首先要弄清楚对方的动机。对于广告，这是非常容易的，某人要卖一种产品，他必然要将自己产品的优点描述得非常清楚，但产品的缺点往往轻描淡写或模棱两可。对于政治竞选活动中的候选人，动机就更复杂些，他们显然是想要被人选。

批判式倾听包含对观点进行质疑和对观点合法性的质问。倾听者要注意信息的来源是否可靠，是准确引用信息还是对其理解性的引用。特别是在劝说的情景中，演讲者常忽略掉对自己不利的信息，因此，我们可以通过提问的方式确定信息的来源及可靠性。

批判式倾听往往通过评价来实现，评价是对所发生的事情的估价。我们把倾听当做一种对沟通进行评价的不断进行的过程来讨论，这种评价可以发生在沟通发生时，也可以在事后长时间内继续。评价本身就是一种批判过程，我们应在接收所听到的思想之前反复推敲它。一种刚开始听起来似乎正确的思想，经过琢磨后可能就不易接受。因此，我们要在获得全部事实和论据时再去评价。

3．情感移入式倾听

情感移入式倾听是指倾听者受到演说者情感的带动，自觉或不自觉地被演说者的演说所牵动，从而在短时间内受制于演说者的演说，失去自己判断能力的现象。

在不同程度下，通过不同方式，我们的倾听能力都会受到感情因素的影响。为了感情而倾听的最好方式是利用情感移入式倾听，即设法从他人的观点中理解他人的感受并对其做出相应的反应。作为倾听者，要把自己的感情放在一边，投入到对方的情感中去。为此，要识别说话者的情感，并鼓励其继续表述并解决问题。

识别情感通常是最难的部分，倾听者需要琢磨谈话者的真正含义，即能听出言外之意。

要识别情感，首先要了解说话者的意图、愿望、观点、价值观等。这里并不需要同意或接受它，只是要尽力理解它。可以通过复述的方式来证实倾听者的猜测，向说话者暗示倾听者正在努力理解他的话语，同时要尽力揣摩同一词语经不同人使用的不同含义。如果双方没有以同一方式理解就会呈现出不同的含义。

有时仅仅倾听他人的情感并让他们做出一些解释就可以在很大程度上解决问题。一个人将自己的烦恼倾吐之后，就会感觉舒畅一些。但有时仅仅倾听还是不够的。这时，相信他人有能力找到解决问题的方法是反馈的最好方式。情感移入式倾听会给他人找到解决问题方法的机会，帮助他人自己找到解决问题的方法。在这个过程中，有一点要记住，倾听者不一定要解决他人的问题，如果倾听者没有办法解决，就会给自己加上一个沉重的包袱。要当事人自己解决问题，倾听者只起一个辅助的作用，这有助于提高他人自己处理问题的能力。

4．享乐式倾听

享乐式倾听是指倾听在一种轻松的、愉快的形式下进行，使得原本严肃的倾听变成了愉悦的沟通方式。

享乐式倾听是一种复杂的倾听过程。即使我们在享受它时，复杂的内容还是包含更多的倾听技巧。如果我们把听到的和自己的经验联系起来，倾听通常是更加充满乐趣的，因此，人们经常会发现设法享受更复杂的信息是值得的，享乐式倾听可以要求像任何其他倾听情景中所要求的一样复杂的技巧。

6.1.4　倾听的障碍和策略

1．产生倾听障碍的因素

产生倾听障碍的主要因素包括环境因素、语言表达因素、倾听者因素、生理差异因素和选择性因素等。

(1)环境因素主要包括自然环境因素和组织内在环境因素。自然环境因素包括噪声、温湿度适宜程度、周边环境等。组织内在环境因素包括人际关系紧张、文化理念不清、制度不健全等。

(2)语言表达因素包括同一种语言的表达是否清晰、准确、简练、易懂，即内涵和外延是否准确、全面。此外，就是不同语言环境下文化差异造成的对同一概念的理解差异，或是价值观不同造成的观念差异。

(3)倾听者因素包括倾听者的态度、心理等因素，如用心不专、急于发言、排斥异议、心理定式、厌倦、消极的身体语言。

(4)生理差异因素包括性别差异造成的理解不同，身体健全与否造成的心理感知差异，生理周期异常造成的心理问题影响等。

(5)选择性因素是指倾听者由于受工作经历、个人喜好、学识、价值观等的影响，对信息选择性取舍，具体包括选择性接受、理解、记忆。

2．常见的倾听障碍

倾听障碍主要包括客观因素和主观因素，其中客观因素包括沟通对象信息的质量、即倾听的环境；主观因素则包括倾听者的个人偏见、先入为主的印象及自己中心的思维特征。

(1)环境障碍

环境从客观上和主观上都影响着倾听的效果：第一，干扰信息的传递过程，削减或歪曲信息；第二，影响沟通者的心境。影响因素主要包括以下几个方面。

① 空间环境。环境中的声音、气味、光线以及色彩、布局，沟通双方座位的设置、朝向，以及空间是否具备封闭性，都会影响人的注意力与感知。

② 时间环境。时间安排会影响沟通双方的态度和投入程度，如上班时间的谈话往往偏向正式、严肃，而在咖啡厅的谈话则会显得更加轻松。

③ 氛围环境。氛围即沟通双方对于沟通所持的态度和期望，它将影响沟通双方的心境，进而影响信息的传达与接收，对倾听效果造成影响。

④ 对应关系。说话者与倾听者在人数对应关系的差异，会导致更多的心理角色定位、心理压力和注意力集中程度。

一对一的情况下双方感到自己角色的重要性，最不容易走神。相反，如果觉得自己是众多听众的一员，则容易开小差；如果在多对一的情况下，如经理听几个下级关于下期销售策略的辩论，则需要集中注意力。

表 6-2 中分析了管理者通常所处的几种谈话环境。

表 6-2　环境类型与倾听障碍源

环境类型	空　间	时　　间	氛　　围	对应关系	主要障碍源
办公室	封闭	正式上班时间	严肃	一对一、多对一	不平等造成的心理压力，紧张情绪，他人或电话铃声的干扰等
会议室	较为封闭	正式上班时间	严肃	一对多	对在场的其他与会者的顾虑，时间受限制
现场	开放	非正式上班时间	可松可紧	一对多	外界的干扰，准备不足
谈判	封闭	正式上班时间	紧张	多对多	对抗心理，想说服对方的愿望太强烈
讨论会	封闭	正式上班时间	轻松、友好	多对多、一对多	很难把握信息要点
非正式场合	开放	非正式上班时间	轻松、舒适	多种对应关系	外界干扰，易跑题

(2)信息质量障碍

双方在试图说服、影响对方时，并不一定总能发出有效信息，有时会有一些过激的言辞、过度的抱怨，甚至出现对抗性的态度。在这种场合，信息发出者受自身情绪的影响，很难发出有效的信息，导致信息准确性下降，从而影响了倾听的效率。信息质量低下的另一个重要原因是，信息发出者不善于表达或缺乏表达的愿望。

(3)倾听者的自身障碍

倾听的效果归根到底是在于倾听者的主观障碍。下面将具体讨论一下倾听者自身障碍的主要表现。

曾有一项调查要求下属们评价老板的倾听能力，结果一半以上的人都选择了“差”，而94%的老板对自己倾听能力的评价却是 “好”或者“很好”。倾听者的观念或文化差异、假设、预期、认定、没有兴趣、说话速度与思维速度的差异都会造成倾听障碍。

① 急于表现。人们都有表达自己的欲望，尤其在正式的场合，发言尤其被视为主动的行为，而倾听是被动的。在这种思维下，人们容易在他人还未讲完话的时候就打断对方，或者

心里早已不耐烦了，往往不可能把对方的意思听懂听全。

② 自我中心。人们习惯于关注自我，总认为自己才是对的。在倾听过程中注意和重视自己爱听、熟悉、感兴趣、喜欢听的部分，通常表现为：当出现符合自己观点的信息时，会集中精力；当信息与支持自己的观点无关的时候会转移注意力；当发言者的观点与之有分歧或者和其没有太多直接关系时，则置若罔闻。

③ 个人偏见。个人偏见又可以理解为心理定式。我们从经历中建立了牢固的条件联系和联想，可能形成根深蒂固的心理定式和成见，难以冷静、客观地接收说话者的信息。如果一个人思维封闭，不乐于营造轻松和赞赏的谈话氛围，那么个人偏见可能对他造成的倾听障碍最大。

3．倾听的策略

为了能使倾听有效，我们应该有意识地克服倾听的障碍。因此，掌握克服倾听障碍的一些策略就显得格外重要。

(1)排除干扰，关注内容

沟通是一个交流的过程，不可避免地会受到来自各方面的干扰。这些潜在的干扰很多，如果不能排除干扰，至少要将干扰程度降至最低。

在沟通中，我们要尽量排除噪声和干扰，可以通过集中注意力来实现这一点，具体方法有以下几个。

① 通过做深呼吸去避免打断别人，与此同时，深呼吸还会保持大脑供氧充足。

② 注意参与的姿势应该是放松而清醒的。要随着说话人的陈述做出反应并保持坦诚直率的方式、姿势。手臂不要交叉在胸前，不要僵硬不动，坐时要面对说话人；同时，身体微微向前倾。一个非语言的表现倾听者兴趣的技巧是随着说话人姿势的变动来调整自己的倾听姿势。

③ 作为一个好的听众，不管是谁说话，都要寻找有趣的方面，对那些特别有价值和感兴趣的东西要给予关注。“一位好的听众不仅到处受到欢迎，而且最后也要有所知、有所得。”(威尔逊·米纳兹)因此，切忌听都没听或没听完就一概否定。无论坐立，都要注意与说话者保持一定的距离。判断距离是否得当，要看双方在感觉上是否舒适。如果他向后退，表明倾听者离得太近；如果他向前倾，表明倾听者离得太远。



④ 眼睛是心灵的窗户，是最富有表现力的部位。在沟通时，倾听者要保持与讲话者的目光交流。听众在沟通时注视说话者，不仅有利于听众集中注意力，而且也表达了各种思想和感情，表明听众对说话者所讲的内容感兴趣。通常在谈到让人高兴的话题时，说话者与听众保持目光接触要容易得多。相反，双方会避免目光接触。在后一种情况下，避免目光接触是礼貌并理解对方情绪状态的表现。如果眼睛总注视对方，可能会引起对方情绪上的反感。听众应柔和地注视说话人，也可以柔和地移开视线。

排除干扰的目的是为了关注内容，我们不根据书的封面来评论书，因此，也不要受自己对说话者的评价而忽略其所表达的内容。

人们经常会打断说话来改正其明显错误的内容，不愿意倾听对自己所讲内容不理解的人的谈话，以及有些自认为没有意义的东西：如果倾听者认为自己懂得比别人多，就很难去听别人的见解；如果认为自己学已至极，就不可能以求知的态度来听。“三人行必有我师”，每

个人都具有别人所不具有的信息。听是获得新信息的便捷途径，听得越投入，沟通能力就会越好。

(2)把握全部内容，捕捉要点

要把握说话人的全部内容，就要排除意识中的分心因素，集中注意力。倾听的目的之一就是要捕捉有用的信息，即捕捉要点。

把握全部内容并不要求听众一字不落地记住所有信息。但对于处处留心的人来说，往往能够在用心倾听的过程中，获得宝贵的知识和信息，从而触发自己的思考，产生灵感。说话人所要表达的观点往往隐藏在一段话里，就像文章的引论、本论、结论的层次一样。前面的话一般是引子，也可能是鲜明地提出观点，后面的话也许是结论，也可能是问题的引申和发展。中间的内容有时是解释说明，有时也可能是要点。因此，要善于捕捉信息，尤其是要点，可以注意说话人的话速、语音、语调的变化，以及手势的提示等。

案例 6-8

巴顿将军与刷锅水

巴顿将军为了显示他对部下生活的关心，搞了一次参观士兵食堂的突然袭击。在食堂里，他看见两个士兵站在一个大汤锅前。

“让我尝尝这汤!”巴顿将军向士兵命令道。

“可是，将军……”士兵正准备解释。

“没什么‘可是’，给我勺子!”巴顿将军拿过勺子喝了一大口，怒斥道:“太不像话了，怎么能给战士喝这个？这简直就是刷锅水!”

“我正想告诉您这是刷锅水，没想到您已经尝出来了。”士兵答道。

(3)鼓励倾听

倾听不仅仅是投入地听，还要给人留下自己在认真听的印象。倾听的交互过程中，倾听者要重视倾听别人，鼓励别人继续表述。

“克林顿总统听人谈话时的样子总能给人留下一个深刻的印象。也许那一刻是他性格中最有魅力的时候，是他真实特征的体现。”美国前总统的首席政治顾问斯坦利·格林伯格的这一段话听起来像是赞美的评论，其实它更强调的是公众会注意到总统懂得如何倾听。如果想赢得别人的好感，最简单也是最好的办法是让对方知道自己在听，并且在认真地倾听。倾听技巧会帮助人们集中精力，同时还会反馈出关注说话者这一信息，鼓励对方表达。倾听的交互过程中，倾听者要重视倾听别人，鼓励别人继续表述。当轮到自己讲话的时候，别人也会报以同样的礼貌，这样就会赢得别人对倾听者的尊重和欣赏。

(4)非语言暗示

人给人留下印象是基于他们的行为。倾听者可以用非语言的暗示来诱导、启发说话者进一步说下去。有时，非语言的暗示会比语言更能激发说话者谈话的兴趣。

如果倾听者在倾听时经常东张西望、做别的无关紧要的动作，或者经常打断说话者时，说话者会意识到仿佛是跟一个人体模型说话。倾听者不回答、不评价、不肯定也不否定时，说话者说话的欲望就会被浇灭。

如果倾听者决定好好听，可以通过非语言来显示自己的注意和兴趣，给人留下一个乐于倾听的好印象。这些非语言的暗示可以是：动作、身体上与说话者表现出一致的姿态；保持目光交流；真诚的微笑；接近说话者；有效提问，等等。



如何有效提问

6.1.5 有效倾听的技巧

1962 年，保罗·兰金(Paul Rankin)最先对倾听做了研究。他发现，人们在每 10 分钟里有 7 分钟用于听，即 70%的清醒时间用于倾听他人。此后在对蓝领和白领员工、售货员、家庭主妇、大学生和其他一些人进行的研究中，该数据达到 50%～80%。虽然人们把许多时间用于倾听，但大多数人的倾听效果并不理想。一般人仅能听懂对方所说的一半，理解该一半的 1/4，而记住的往往更少。多数人仅使用了他们倾听能力的 25%。

倾听是需要学习的，并不是所有听觉完整的人都会倾听。

例如，下面类型的人就是不会倾听的人。

(1)一种人，他用迟钝的目光看着你，一心一意地在想着他自己下面该说什么，他对你说的话一点儿也没有听进去，还在你讲话的过程中不断地打断你，说些与你刚才说的没有联系的话。

(2)另一种人，他先前对你说："如果你有任何问题的话，可随时找我帮忙解决。"当你真的去找他时，他却把所有的时间用在谈论他自己的问题上。

(3)还有一种人抱怨每一次讲座。在讲座开始 5 分钟后就不听了，虽说没有睡觉，却总是在抱怨没意思和浪费时间。

(4)而另一种人，在某一个发言人刚说完坐下时，就对坐在他旁边的人说："这个人对他自己所说的话其实并不懂，我不能容忍这种装腔作势的人!"

倾听不同于听，它不是人的本能，只有通过后天的学习才能获得。上面几种人都必须通过学习才能掌握倾听的技巧，要学会倾听。

1．有效倾听的原则

(1)专心原则

要集中精力、全神贯注，以积极的态度，真诚坦率地倾听。专心原则要求主动倾听，而不是被动倾听。积极主动倾听能使你更了解说话的内容，抓住关键点及要害，更懂得欣赏对方并产生思想感情交流，引起共鸣；回答要会切中要害，有理有节。总之，有效倾听的第一步是专心，要认识到倾听既是有价值的信息搜集活动，更是有效沟通的开端。

(2)移情原则

移情原则要求理解说话者的意图而不是你想理解什么。有效的倾听要排除阻碍，获得新的知识、文化、思想的内在情感、观念和偏见。在与不同文化背景的人进行沟通时，要努力超越自己狭隘的文化观点并对新的知识、技术、文化、观念敞开心扉。

(3)客观原则

要客观地倾听，不要自以为是、以自我为中心，不要边听边批判对方的内容、观点。必须懂得在良好的沟通要素中，话语占 7%，音调占 38%，而 55%完全是非语言的信息。切忌在听到与自己不同的观点时，就在心中反驳他人所言，否则，会带来主观偏见和遗漏一些重要的信息。

(4)完整性原则

要对信息发送者传递的信息有一个完整的了解。既获得传递的沟通内容，又获得发送者的价值观和感情信息；既理解发送者的言中之义，又发掘出其言外之意；既注意其语言信息，也关注其非语言信息；既要听话听音，更要捕捉其话中之话，即“话到嘴边留半句”。

2．倾听中的提问与反馈

(1)倾听中的提问

提问能使倾听更具有含金量。在倾听过程中，恰当地提出问题，与对方交流思想、意见，往往有助于人们相互沟通。恰当的提问能够使倾听的效果锦上添花，而不适当的提问不仅使倾听的过程变得本末倒置，而且还有可能带来许多矛盾和问题。

概括而言，要做到适时、适度的提问需要注意以下方法和技巧：

① 提出的问题要明确；

② 提出的问题要少而精；

③ 提出的问题应紧扣主题；

④ 提问应注意把握时机；

⑤ 提问应采取委婉、礼貌的方式。

(2)倾听中的反馈

反馈是有效倾听的一个重要组成部分，如果只是倾听而毫无反馈，对于信息提供者来说就好比是“对牛弹琴”。有效反馈是积极倾听的体现，反馈能把谣言减少到最低限度，并建立领导和员工们之间的有力联系，更能防患于未然。

在倾听过程中，有效反馈可以起到激励和调节的作用。但要做到有效反馈，不仅需要沟通双方努力创造良好的沟通氛围，建立起相互信任的关系，而且还要注意以下几点：

① 反馈语言要明确具体；

② 反馈的态度应是支持性的和坦诚的；

③ 营造开放的氛围，避免引起防卫性的反馈；

④ 把握适宜的反馈时机；

⑤ 反馈必须要适度。

3．如何达成有效的倾

当人们进行“珠穆朗玛峰”七个层次中的“尊重”及其以上层次的倾听时，都可以成为有效的倾听。然而，由于各种倾听障碍，人们的倾听经常处在低层次上，例如，讲话的人不如自己学识高或者没有自己地位高，我们就虚与委蛇地听，停留在佯装倾听的层次；如果讲话的人冗长烦琐，我们会明显露出厌倦疲惫，甚至不予理睬；对于我们怀有成见的人，无论他说什么，我们都认为他在推卸责任，陷入第一印象的陷阱……因此，管理者有必要学习和掌握有效倾听的技巧，提升自己的倾听技能。

(1)认真准备，营造良好环境

根据沟通内容及沟通性质，合理确定沟通时间、选择沟通场所，调整好自己的身心状态，确保沟通能够在不受到外界非必要干扰的情况下进行，并使得双方有一个好的沟通氛围。

(2)真诚理智，消除主观障碍

① 专注、认真对待；

② 设身处地，运用同理心；

③ 摒除偏见，对事不对人；

④ 接受——先听完，最后才下判断；

⑤ 不多说，不打断。



案例 6-9

蜡　烛

有一位单身女子刚搬了家，她发现隔壁住了一户穷人家——一个寡妇与两个小孩子。有一天晚上，忽然停了电，那位女子只好自己点起了蜡烛。没一会儿，忽然听到有人敲门。

原来是隔壁邻居的小孩子，只见他紧张地问:“阿姨，请问你家有蜡烛吗？”女子心想，他们家竟穷得连蜡烛都没有吗？千万别借给他们，免得被他们依赖了！于是，对孩子吼了一声说:“没有!”

正当她准备关上门时，那穷小孩展开关爱的笑容说:“我就知道你家一定没有!”说完，竟从怀里拿出两根蜡烛，说:“妈妈和我怕你一个人住又没有蜡烛，所以让我带两根来送你。”这一刻，女子自责、感动得热泪盈眶，将那个小孩子紧紧地拥抱在怀里。

如表 6-3 所示，不同情绪下的主观臆断表明了不同的情绪可能导致的结果，证明倾听者先听完对方陈诉，再发表自己观点的必要性。

表 6-3　不同情绪下的主观臆断

可能的情绪	例　子
先入为主，对对方的话根本无法专心倾听	“这件事根本就行不通，怎么这家伙又……”
个人好恶	“他的这个话题我根本就不感兴趣，都什么年头了！”
由对对方的看法引起	“他这个人说什么都不值得信任！”
由利益冲突造成	“想和我争？别想！”

(3)主动倾听，给予正面鼓励

① 微笑。倾听者点头微笑，表示对对方的认可和鼓励，可以激发讲话者的自信心与思维活跃程度，并可以建立相互之间的信任与尊重，形成良好的合作关系。

英国密歇根大学心理学教授詹姆士对人的微笑注解道:“面带微笑的人,通常对处理事务、教导学生或销售行为，都显得更有效率，也更能培育快乐的孩子。笑容比皱眉头所传达的信息要多得多。”

② 目光。注视是表示你的重视的最好的方式，每个人都需要被关注，你的目光让他心理上得到慰藉和鼓励。使用目光接触，还可以让自己把注意力集中于讲话者，避免分心，在会议或聚会上同听众谈话时，目光接触不仅能够传达自信，还能保证你的听众不会忽视你。

如果你想和别人建立良好的默契，应 60%～70%的时间注视对方，注视的部位是两眼和嘴之间的三角区域，这将有助于在你们之间建立平等、尊重的沟通氛围，促进双方的目光交流。

③ 身体前倾。对于倾听者自己来说，往前倾的姿势是保证精力充沛的良好方式，可以保证你不走神。

当对讲话人所说的内容感兴趣时，倾听者的身体都会很自然地前倾，以表示仔细聆听；同时，还要注意身体不要出现任何封闭、消极或对抗的信号，交叉双臂、跷起二郎腿也许会是很舒服的姿势，但往往会让人解读成不耐烦、抗拒或高傲。

④ 做笔记。做笔记不但有助于聆听，而且有集中话题和取悦对方的优点。由于要记笔记，倾听者的思维不容易涣散或者疲倦，从而有助于倾听者用心聆听。

(4)及时响应，提供积极反馈

① 动作和表情的呼应。在听的过程中，倾听者如果能借助得体的身体语言，主动而及时地做出反应，就能适时表达对讲话者的肯定和信任，这对讲话者是极大的鼓舞。

② 插话、重复和询问。插话的概率要适度，内容要有所选择，同时，要特别注意三点：不要随便打断对方的话；要以商量的口气；句子形式要灵活。倾听者应该以认真聆听为主，以适时地插话为辅。

插话的内容大致有这样几个方面。

第一，肯定和鼓励。像“嗯”和“真有意思”等中性评价性语言能表示对谈话感兴趣，促进对方表达的意愿，鼓励对方继续说下去。

第二，帮助续接。有时，对方说着说着，突然语言卡壳，或一下子找不到合适的词了，此时，你就可以帮他接下话尾。

第三，提问。提问是获得完整准确信息的一个有效保证。提问可以达到对含糊进行辨析、适时转换话题、引导话题深入等作用，以探索方式获得更多的信息及数据。提问主要有以下几种形式：

开放式(你认为……，如何……，哪个……，能举个例子吗？这有什么依据吗？)

清单式(A 情况……，B 情况……，C 情况……)

假设式(若是你的话，你会怎么想/看/做？)

重复式(你的意思是不是……，你是说……)

确定式(这很有趣，后来呢？)

封闭式(你在那家公司工作了几年？)

第四，复述。可以采用“按我的理解，你的计划是……”、“你是说……”及“所以你认为……”等句式。这些说法表明你在倾听，并明白对方的意思。重复的重要性在于让你尽早发现有无曲解对方的意思，一般用于讨论结束时，用来确定有没有误解对方的意思。



知识点链接 6-4

建立集思广益的日常倾听制度

仅仅培养个人的倾听技能还远远不够，管理者的倾听工作不应是随机的、偶然性的。只有设计出有效的项目，将对顾客、对员工等的“倾听”制度化、日常化，才能做到主动、有序地全面倾听。以下列举的是一些知名企业“日常倾听制度”的成功范例。

为了与客户建立联系和交流，数字设备公司将其自动化客户服务系统取消使用，取代它

的是 350 名咨询代理人。现在，客户不再需要从下载的一张菜单中机械地选择(这也曾是顾客抱怨最多的地方)，咨询代理人会接听电话并给予指导服务。这种制度尊重个性、体现对人的关怀，看似“复古”，实则体现了服务观念的进步。

Abbott 实验室发现推销员与顾客交谈时太具侵略性、强迫性，伤害了许多顾客的感情。1995 年，他们发起了一个“赢回生气的顾客”的项目，分为以下四个步骤。

(1)理清问题：与顾客会谈，评估关系破损程度。要集中时间和注意力确定形势。尤其重要的是，尽量让高层领导参与倾听、承担责任和掌握全部情况。

(2)制定切实可行的战略：投资于修复顾客关系，重拾旧宠。

(3)全员教育：一旦恢复了与顾客的感情，别忘了对每个员工进行教育。公司内广泛开展全员有组织的学习，而不仅仅是市场部、销售部的事。

(4)激励销售代表：Abbott 提供财务方面的鼓励给讨论顾客问题的销售代表，每季度从六个区的代表中选出“赢回生气的顾客”项目表现最佳的一名，奖励 1000 美元。这是该公司首次针对顾客服务提供物质奖励。

该项目至 1997 年 10 月，已改善了 200 多户顾客关系，增加销售额 900 万美元。

通用电气公司董事长韦尔奇于 1983 年解散了计划部门，将战略决策的责任下放到 12 个部门负责人身上，他每年夏天与高层管理班子碰面，听其诉说各自计划所做的事、感兴趣的新产品和面临的竞争情况。通用电气在逐步推进其战略制定程序的民主化，更多地倾听内部员工的心声。

Kinko’s 组合公司邀请外部咨询专家进行“沟通审计”，以期发现公司与员工之间沟通的问题。公司使用广泛的问卷调查员工对沟通状况的想法，同时在全国各区域开展个人面谈和视听会议。

微软将 E-mail 作为与员工交流的主要手段，此外公司还办了一份内部周报，送至全国每位员工的桌前。报纸经常征询读者意见改变内容，在报上开展辩论，鼓励来稿，让读者知道自己的意见被认为是有价值的。

Starbucks 公司开通网上建议节目，为开展当面会谈，每季度都由高层人员发布 3 个小时的消息、一段简短的录像，并留有大量时间回答问题。员工踊跃参加，很多人牺牲业余时间也不肯放弃这个机会。

罗森勃路斯旅游公司不定期地寄给员工们一包东西，里面有建筑用纸和一盒颜色笔，让他们画图描述公司在他们心目中的形象。许多员工设计出积极振奋的图，体现出对公司共同远景的理解，有时员工设计出的图还可以反映出深深隐藏在他们心中的不满。

柯达公司在创业初期便设立了“建议箱”制度，公司内任何人都可以对某方面或全局性的问题提出改进意见。公司指派一位副经理专职处理建议箱里的建议，收效甚大。第一个提建议被采纳的是一位普通工人，他建议软片仓库应该常有人做清洁，以切实保证产品质量，公司为此奖励了他 20 美元。公司为采纳这些建议共付出了 400 万美元，但也因此获利 2000 万美元。

建立企业日常“倾听”制度的模式并不是一成不变的，各企业应根据自己特定的目标、特别的条件创造出有新意的节目，最终的意义只有一个：充分调动一切内部、外部资源，满足顾客、员工的多种需求，使企业通过经营活动为国家、为社会、为顾客，更为每一位企业成员尽可能多地创造福利。

6.2 阅　　读

6.2.1 阅读概述

1．阅读的概念

阅读，是人们充分运用眼睛和大脑，从纷繁复杂的信息源中获取所需信息的一种有效手段。阅读是人类社会生活中不可缺少的一种社会活动，是人类汲取知识的手段和认识周围世界的途径之一，是培养人才的知识结构中不可缺少的重要环节。

2．阅读的含义

阅读是人们获取知识的手段和认识世界的途径之一，有助于增见识、长学问，也有利于个体拓宽思路，改变固有的思维方式。此外，阅读不仅可以获取信息，还是写作的基础，“读书破万卷，下笔如有神”讲的就是这个道理。如果阅读得太少，积累不足，就会产生“书到用时方恨少”的感慨。

3．阅读的分类

(1)学习性阅读

学习性阅读的目的是学习知识，发展能力。它又可以分为三类。

① 积累性阅读——按照一定的学习目的，熟读、熟记和理解专业知识和有关科学、文化知识。

② 理解性阅读——以弄懂、领会与掌握读物中所反映的基本理论、目的的阅读。

③ 发展性阅读——学会阅读，增强阅读能力，培养阅读基本技能。

(2)工作性阅读

工作性阅读则是适应与胜任工作需要，带有显著的职业性和专业性的特点。

(3)研究性阅读

研究性阅读则着重于做出研究成果，它包括检索、评论、考证、专题、创造五种阅读手段，特别要强调的是创造性阅读，它应是读者带着一种创造新见解的目的去从事阅读，从读物中去发现未曾有过的新答案。

(4)生活性阅读

生活性阅读的目的是追求高尚的精神生活。消遣性阅读是指人们在正式工作或学习之余，利用闲暇时间进行的一种不费气力、轻松自如、以消遣为目的的阅读。鉴赏性阅读则是在阅读文艺作品的过程中，对作品进行鉴别和欣赏的阅读。

4．阅读的作用与目的

(1)获取知识

阅读是人类获得知识的主要手段之一，通过阅读弥补自身的不足。这种阅读具有很强的针对性。人才成长的一项重要素质修养就是阅读文献情报资料的能力和方法。

据测算，在 19 世纪，人类的知识每 90 年翻一番；到 20 世纪初，每 10 年翻一番；在

20 世纪 70 年代每 5 年翻一番；在 20 世纪 80 年代每 3 年翻一番。最近三十多年的科技成果超过了人类历史两千多年的科技成果的总和。由此看来，阅读对于人们的重要性空前提高了。

(2)锻炼思维，发展能力，改进工作

把获取的新知识加以消化，变为自己的东西，可以增强自己的工作能力。由于现代工作生活的快节奏，人们都尽可能地充分利用时间。为了更好地解决问题，需要阅读许多专业知识，需要了解经济形势和企业状况。

(3)创造新知识

人们只有在掌握前人创造的知识的前提下，才能有所创新、有所发展，阅读在其中发挥着不可替代的作用。

(4)丰富生活

在工作之余，休闲娱乐成为人们的首要目标。有人喜欢游山玩水寻求刺激，然而，当你身心疲惫时，躲在家中拿起一本自己喜欢的书阅读也是一个很好的选择，这会让你的生活更加丰富。

(5)增进兴趣

在你对某一方面的事物比较感兴趣时，通过涉猎很多相关的作品，你会了解更多的信息，从而增进对这一事物的兴趣，有了欲罢不能的感觉。例如，你对广告有兴趣，通过阅读营销杂志以及许多广告学著作，你会发现广告非常有意思，于是有了进一步研究的欲望。

5．阅读能力的构成

阅读的效率取决于阅读者的能力。阅读能力的构成是十分复杂的，阅读能力的基本因素是理解、速度和记忆，而核心是理解。理解的深刻性和敏捷性是阅读能力的一个重要标志。但是对一般阅读者来说，这三者是相互矛盾的，读得快了理解得不深、记得不牢，理解得深而又读不快，记得牢又可能理解不深。要解决这个问题，就需要研究阅读能力构成的诸因素。

(1)理解能力

理解能力是阅读能力强或弱的最主要标志。它是指运用已有的知识解释词、词组和句子所表达的意义的联系和关系，从而掌握阅读对象的能力。不要把注意力集中在作者的构思上，而是放在理解所接收的信息上。

(2)想象能力

我们在阅读时，看到书本上的描述，有时头脑里就自觉或不自觉地浮现出书本上所描述的情景，就像播放电视剧一样，这种思维活动就是想象。想象力是阅读过程中的重要能力。阅读主要是靠语言文字、图形等第二信号系统的间接材料，没有想象力就很难把握。因此在阅读过程中，一定要注意唤起自己的想象力。

(3)思维能力

阅读过程中充满着思维活动，阅读与思考不可分离。同样一份材料，有的人读了不解其意，印象全无；有的人则吸收其精华，发现问题，得出自己的见解，原因何在？就在于动脑思考。在阅读过程中培养和增强思维能力，就要对读物进行分析、比较(对照)、抽象、概括(综合)、具体化。

(4)表达能力

表达能力在阅读中也有着重要意义。它是指在阅读过程中，把观察到的事物、联想到的情景、记忆中的东西、思考的结果，转换成阅读者自己的语言表达出来。表达可分为口头表

达和书面表达两种。口头表达不但能加深对读物的理解，而且增强了语言表达能力。书面表达可以是编写提纲、表解、图示、读书笔记或书面进行评论和书面作文。口头表达能力和书面表达能力虽然不是阅读能力构成的主要因素，却是不可忽视的因素。

(5)记忆能力

记忆能力是知识的仓库。美国著名的心理学家 B. 平菲利德认为，记忆是“复现和辨认学习或经历过的东西的一种能力”。这种记忆能力在阅读中有着十分重要的作用。通过记忆，可以积累各式各样的知识，可以使人的才能不断地形成和发展并用以指导实践。

一个人的记忆能力是非常惊人的。据有关资料记载，正常人脑的记忆储存容量高达1012～1013 比特(一个信息量的单位叫 1 比特)。美国麻省理工学院科学家的一份报告说:“假如你始终好学不倦，那么，你脑子里一生储藏的各种知识，将相当于美国国会图书馆藏书的50 倍。”据说，该图书馆藏书 1000 多万册。也就是说，人脑的记忆容量相当于 5 亿本书籍的知识总量。这说明，人脑的记忆容量几乎是无限的，是有很大潜力的。这就为人们汲取知识、指导实践提供了有利的条件。

然而，在阅读中有记忆也有遗忘，两者存在矛盾。针对这种情况，在阅读时为了提高记忆力，可采取如下办法：①理解记忆，即在对读物理解的基础上进行记忆；②系统记忆，即根据读物的内在联系结合为一个系统去记忆；③分类记忆，按照读物的性质、特征分类来记忆，既能掌握它们的共性和个性，又能掌握它们的相似点和相异点；④重点记忆，即抓住重点和关键问题记忆。

(6)快速阅读能力

在阅读能力中，快速阅读能力是高效率阅读能力的主要标志之一。快速阅读是捕捉我们所需信息的主要手段。快速阅读与传统阅读不同。传统的阅读是按字、词、句、段为单位的顺序去读；快速阅读是扩大视野广度，一下子读完那些复杂的长句，读完整段、整节、整篇的文章，了解其主要思想。

快速阅读需要有一个训练过程。阅读心理学表明，一般人的阅读速度远远低于思维速度，这主要是由于大多数人未经严格的科学阅读训练，存在各种各样的不良的阅读习惯，从而妨碍了阅读速度的正常发挥。为了提高阅读的速度，必须做到：①注意力高度集中；②扩大视野广度，速读时视野要宽，不是一字一句地看，而是一行一行、一段一段地看；③减少倒读的次数，克服的办法，就是在阅读时保证在意义上完全掌握，并记住所读的新的信息；④养成定时阅读和限时阅读的习惯。最初定时和限时的阅读时间不宜过长，以后逐渐延长，养成习惯，就会加快阅读速度。

6.2.2 阅读的方式

1．精读

精读，是提高阅读深度的主要方式，是阅读中最根本的环节。它以全面掌握读物的思想和艺术为突出特点。精读要求“循文入义”，做到“字训其义，句贯其意，文寻其脉，篇会其旨”，逐步进入“字会、意会、情会、理会、神会”的境界。精读的一般步骤有以下几个。

(1)初读

初读即逐字、逐句、逐段、逐章地通读，求其读懂，了解文章的基本内容。它是理解的

前提。它包括以下几个方面的工作：确定字义；掌握词义；理解句子；理解段落；把握结构。

(2)细读

细读是精读的关键阶段，精读的效果如何，主要取决于这一阶段的收获。细读一定不要贪多求快、必须仔仔细细、认真地读，一个字、一句话，乃至一个标点都不要轻易放过，一定要把其中的准确含义琢磨清楚，然后思索把作者的观点、文章主旨和表达技巧“抓”出来。

细读的基本步骤包括以下几个。

① 推敲字词。

② 揣摩句子。

③ 分析标点。

④ 分析段落。

⑤ 理清章节。

⑥ 归纳主旨。



(3)复读

复读，也就是反复阅读，它是精读的最后一步，也是细读的重新开始和升华。“旧书不厌百回读，熟读深思子自知”。无论你是马上接着读还是间隔一段时间去读，复读都能起到强化记忆、深化理解和获取新知识的作用，它主要包括以下几个步骤。

① 强化记忆。

② 深化理解。深化理解有以下几条途径。

第一，设身处地。精读中必须移情入境，设身处地地去理解。要真正理解，仅凭某些特定经验还远远不够，还必须设身处地地“切己致思”，也就是要你去亲身感受其中的韵味。

第二，得意而忘言。思想的表现是语言，而语言又不能完全达意，有时候经常是只能意会不能言传，因此在阅读时不能拘泥于语言，而要注意“得意而忘言”，也就是要意会。忘言不是忘掉或丢掉语言，而是不拘泥于语言，以分析语言、体味语言为途径和手段，来领悟与探索语言的底蕴、精神。

第三，顾此及彼。顾此及彼，是指在精读过程中，从内容到结构，都应该顾及到各个局部之间，尤其是那些相对应的语句。在叙述和描写时，作者往往对将要出现的人物或事件给予提示，情节上前后照应。只有顾此及彼，反复阅读像伏笔之类的相互照应的语句，才能深深体会作品思想感情之美和布局谋篇之美。

第四，由虚求实。阅读须知“虚与实”。虚者，实之宾；实者，虚之主。虚写处必有实用，现实描写往往辅以虚化手段。特别是在文学作品中，以虚写实，虚虚实实是很常见的表达手法。

③ 总结新知。

第一，由薄到厚。由薄到厚，是学习和接收信息的过程。阅读文章，经过斟字酌句，在不懂的环节加上注解，就会觉得获取了不少东西。由薄到厚，要求你在阅读时多提问、多思考，对一些重点知识反复思考，将所得体会、评论、注解和补充参考材料放在一起，就会明显感到书本变厚了。

第二，由厚到薄。由厚到薄，是消化和提炼的过程。在这个过程中，你要把获取的新知识咀嚼消化，组织整理，反复推敲，融会贯通，提炼出关键性的问题，把握来龙去脉，抓住基本要

点。越是懂得透彻，就越有薄的感觉。爱因斯坦说过："在所阅读的书本中拢出可以把自己引到深处的东西，并把它的一切统统抛掉，也就是抛掉使头脑负担过重和会把自己诱离到不良之处的一切。"你可以借助各种笔记，如提要笔记、心得笔记，总结新知，以实现由厚到薄的转化。

(4)提问和思考

古人云："询问者智之本，思虑者智之道也。"在整个阅读过程中，提问和思考贯穿始终。提问是思考的发端，是深入理解的契机；思考是解决问题和深化理解的有效途径。

① 提问。阅读必须善于提出问题。阅读的过程就是你从文章中提取信息和加工信息的主动的认识过程。在阅读中，提出一个有价值的问题，胜过熟读一本书。

② 思考。在阅读时，对阅读内容难免有怀疑的地方。对这些疑点加以思考，是你在精读中必须注意的重要方面。你应该自始至终把提问和思考结合起来。

第一，圈点画线。圈点画线既可以对提出的问题边读边想以加强阅读效果，也能为日后反复阅读提供记忆线索。因为温习时，未必有时间再看全文，但只需瞥一下画线部分就可回忆起大概内容。画线必须结合前文，联系自己提出的问题，从语句中找答案。

第二，边注眉批。思考的另一有效工具是在书页边缘写边注、作眉批。边注眉批切忌抄书，文字也不宜多，其目的是引起思考，可把原来标题的叙述句，改成简略的问句。

对于你提出的问题，也许可以从文中找到答案，有时也需要你与他人一起探讨或寻找参考资料。除了借助外部资料进行思考外，你还可以联系自己头脑中的信息进行联想思考。在阅读时，一定要注意不能只是读页面上的内容，更要充分启动思维，展开多方位的联想，这样才能从阅读中获取更多的信息。

2．略读

略读是与精读相对的一种阅读技巧。从形式上看，略读时不求深入精心研究，而只求概览大意，但实质上是在能够精读的基础上做"观其大要"的常规阅读。略读速度快，效率高。

(1)略读正文

① 快速阅读。当你选择略读方式后，便开始进入对全文的略读阶段。略读的速度十分快，一目十行，略观大意。在理解的前提下，速度越快越好，以提高阅读效率。

快速阅读是掌握信息的重要途径。专家指出：创造性工作的效率与获得和加工的信息量成正比。如果你获得的速度快，信息量又多，那么你的效率就很高。据说，拿破仑每分钟能看 2000 个单词，巴尔扎克半小时可读完一本小说，他们的快速阅读能力令人惊叹不已。研究表明，提高阅读速度不会降低理解率，关键是要按照正确略读法去阅读。并且，略读技巧形成后，不但可以长期保持，而且对不同的语言材料也有类似效应。例如，读汉语材料的速度快了，阅读英语材料的速度也会相应提高。

阅读时，人的眼球是时停时动地向下跳动，眼球停的时候认知文字，眼球跳动的时候转向下面的文字。眼停一次的时间大约为 1/3 秒，每次眼球停顿能认知 1～2 个文字符号。我们把眼球停时认知的字数叫做"识别间距"。阅读时，目光向前跳跃，眼球运动，每动一次大约为千分之几秒，人们的阅读只限于目光跳跃的停留期。据统计，阅读者的眼睛在一小时内有 3 分钟在移动，有 57 分钟在停顿，即眼动时间占 5%，眼停时间为 95% 左右。因此，你要想提高阅读速度，就要扩大识别间距，进行整体认知，就是说，眼停认知不能逐字进行，而应一个个词组或一个个短语、短句整体地认知理解。



阅读法

② 敏捷思考。略读阶段，你既要快速阅读，还要敏捷思考，以理解文字所表达的意义和重点。不要阅读神速，却不知所云，快速阅读必须与敏锐思考结合在一起。为保证快速阅读的质量，你应集中精力进行快速思考。

③ 推断和预测。良好的阅读活动，不是被动接收，而是积极感知、记忆和思考的过程。随着阅读内容的扩展，意义的深入，情节的推进，你不仅要逐步对读物有较深刻的了解，而且还须对阅读内容的性质和发展加以推断和预测。对情节发展的准确推断和对上下文关系的正确预测，可使你的阅读变得轻松而流畅，并能加快阅读速度。

(2)细读重点

经过对全文的迅速扫读，你已基本上明确了材料的重点所在，从整体上有了更清晰的把握。这时你可以根据自己的需要或兴趣选择文中的某些部分进行细读。你应把略读和精读过程结合起来。

(3)概括读物

略读虽然不如精读要求严格细致，但并不意味着就可以马马虎虎，草草了事。略读同样要求你把所获知识加以消化吸收，如果略读一遍后便把书一丢，既不总结，也不反刍，那么你当时的理解很快就会成为过眼烟云。因此一定要用自己的语言对全书的内容加以概括，理清整体的思路和脉络，及时总结阅读心得。

6.2.3 阅读的层次

1940 年，莫提默 J. 艾德勒(Mortimer J. Adler，1902-2001)在《如何阅读一本书》中，按照阅读的渐进性，提出了阅读的四个层次，分别为基础阅读、检视阅读、分析阅读和主题阅读。

1．第一层次：基础阅读

基础阅读，也可以叫初级阅读、基本阅读或初步阅读等，就是一字一句地阅读，从而理解其所表达的基本意思。基础阅读主要回答“这个句子在说什么？”的问题。学龄儿童就是从基础阅读开始逐步进阶的，通过认读一个个生字，学习一个个常用的语法，从而理解句子字面上表达的基本内容。掌握了基础阅读的方法，人们就可以进行自我学习、自我提升，甚至还可以自学成才。可以说，基础阅读是打开知识殿堂大门的钥匙，是最基础的学习技能之一。

2．第二层次：检视阅读

检视阅读，也可以叫做略读或预读，就是在很短的时间内，快速了解一本书的重点或者找到最想要的信息。检视阅读主要回答“这是一本关于什么的书”“这本书的架构如何”等问题。两种情况下采用检视阅读的方法能够达到事半功倍的效果。一种情况是，当人们拿到一本书时，通过快速地浏览这本书的序、目录以及每章的标题，就能基本掌握这本书的梗概，从而判断是否适合自己，以决定继续精阅读还是浅阅读，避免盲目地选择。另一种情况是，做学问、做研究需要阅读大量书籍和资料，无法做到一一精读的时候，只能通过检视阅读，迅速地搜索和过滤，把注意力放在那些对研究最有用的信息上。可以说，检视阅读是探寻目标信息的定位器，是运用最巧的学习方法。

3．第三层次：分析阅读

分析阅读就是全盘的阅读、完整的阅读、深入的阅读。分析阅读主要回答“这段话/这本

书希望达到什么目的”、“这段话/这本书说明的是什么道理”等问题。比起前面两种阅读层次，分析阅读更复杂、更系统、更专业，它不仅仅需要熟练认字的技能，还需要深刻的理解能力；不仅要明白句子字面上的意思，还要理解句子隐含的内涵。弗兰西斯·培根曾经说过，有些书可以浅尝即止，有些书可以狼吞虎咽，只有少数的书是要咀嚼与消化的。分析阅读就是要咀嚼与消化一本书。可以说，分析阅读是挖掘知识真谛的利器，是运用最深的学习方法。

4．第四层次：主题阅读

主题阅读，又称比较阅读，简单来说，就是同时阅读多本同类、相近的书籍，并做出比较。主题阅读主要回答“这些书有什么联系和区别”等问题。主题阅读不仅仅需要深刻的理解能力，还需要系统的概括能力；不仅要理解单本书的内涵，还要在所有书的基础上，提炼概括出它们之间的异同。主题阅读是最花力气的阅读活动。但同时，也是最主动、最有收获的阅读活动，阅读者可以根据自己的需求来选择不同主题的书籍，并从中提炼和概括他们最需要的信息，而这些收获是独有的财富，是其他阅读者无法得到的。可以说，主题阅读是提升知识财富等级的法门，是运用最专的学习方法。

四个阅读层次是逐层递进的关系，第一层次基础阅读包含在所有层次的阅读活动当中；第二层次检视阅读又是第三层次分析阅读、第四层次主题阅读的基础；第四层次主题阅读离不开第三层次分析阅读。第四层次主题阅读是最高的阅读层次，包括所有的阅读层次，也超过了所有的层次，如图 6-5 所示。

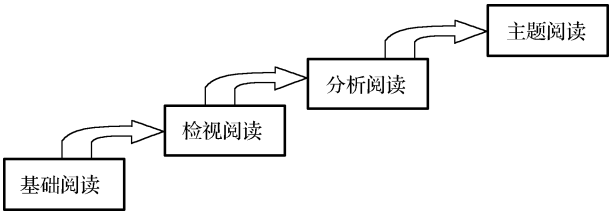


图 6-5　阅读的层次

6.2.4　阅读的障碍和方法

1．阅读的障碍分析

我们从小开始练习声情并茂地朗读，这是完全正确的练习方法。然而，这也造成了一些人不良的阅读习惯，妨碍了我们的快速阅读。在阅读时，我们要把看到的书面文字通过大脑转变为意思。如果我们不能形成良好的阅读习惯，如不能默读，就会先把文字转换成语言，再进人大脑，于是，无形中就增加了我们阅读的障碍。在阅读时会有哪些障碍，应该如何排除呢？下面我们将进行深层次的阐述。

(1)发出声音

如果你有默念或唇读的习惯，那么默读时喉咙处就会发出声音(默念)或出现无声的唇动(唇读)，就像念出声音来的口形一样。无论哪种情况，都是强迫自己的脑子只以说话的速度吸收读物的内容，这种阅读效率很低。

消除唇动有几种方法，请尝试下列方法，并选用最适合自己的一种：①把一个可衔的东

西放在双唇之间，不是放在上下齿之间，使其重量强迫自己在阅读时衔住它；②紧闭双唇，并用舌头顶紧上腭；③使劲活动上下腭和嘴唇，就像嚼口香糖一样。但是不要把这种做法当成永久的习惯；④把嘴唇收拢，做出吹口哨的口型吹气，但不要发出声音。

当然，这些人为的控制法，只是在不能自然地消除阅读障碍时才使用。这一点也适合本节中其他的“治疗法”。

(2)移动手指

有些人在阅读时习惯用手指指着每一个字，或用尺子之类的东西，顺着读物的侧边一行一行地往下移。他们不相信自己的眼睛，老是怕看错地方。然而，手指使其注意力集中了，但是却把读速拖住了。因为手指的移动不可能比眼睛敏捷，也不可能有大脑的活动快。

克服指读或以尺导眼的读法，只需用手拿住书报或杂志阅读，就能防止这种不良习惯。这种习惯一旦克服，就不可能再出现。

(3)转动头部

我们知道，在我们平视的时候，眼睛的余光会看到几乎 180° 的范围，只要转动眼睛，视力的焦点就能在视力范围内移向另一个物品。因此，在我们阅读时，我们只需移动视线焦点，而不应当转动头部。消除了头部运动，就能同时看几个词。同时看的视域范围越大，读速就越快。

克服转动头部的方法有下列几种，可以选择适合自己使用的一种：①用一个指头按住下巴的一侧；②托住下巴，像在沉思那样；③用一个指头按住鼻尖。重要的是，在进行练习时，检查自己的头部是否在转动。

(4)不当返读

染上这种不良习惯的读者，如果不频繁地重读刚读过的一行句子，就似乎不能一行一行地读下去。返读不是复读。复读是一种有意识地精心重读，返读则只是无意识的行动。返读，在很大程度上是由于缺乏信心而引起的。读者总是担心自己会漏了点什么，从某种意义上讲，他是害怕读下去。

如果你有这种不良习惯的话，那么你应该促使自己相信自己的阅读理解能力同其他许多人不相上下，不必担心在一个句子或一个段落的前面部分漏掉了什么。不管倒回去返读的念头怎样强烈，也要坚持稳步地读下去。增强信心，就有助于克服这种倾向。

(5)病态阅读姿势

不少人喜欢趴在桌上或躺在床上看书，以为这样可以劳逸结合。实际上这种习惯易于造成近视眼、驼背等负性生理变化，损害身体健康。俗话说，站有站相，坐有坐相。阅读是一种脑力劳动，也需要有一种正确的阅读姿势。病态的阅读姿势容易使你头脑松弛，注意力不集中，必将引起阅读效率下降。

对于这种不良阅读习惯，你应时刻提醒自己注意，保持端正的姿势。例如，坐姿自然，双目与书页间保持 1/4～1/3 米的距离。同时记住，每阅读一个小时左右，到室外远眺绿树 5 分钟，以利于调节眼睛的紧张感。

(6)忽略提示信息

阅读讲究速度，但并不是一味地追求速度。就像短跑比赛一样，你不能只想着努力跑快，却不顾终点的位置以及发令信号。

有时，你太专注于文内的文字，反而忽略了诸如标题、引言、总结说明及图解等提示信息。这些信息是作者提供的重要阅读线索，绝不可忽视。

如果你有忽略标题等提示信息的习惯、不妨试着去阅读一些书报杂志，只看标题、斜体字、深色字、特别的说明(如编者按)等，看你能从中领会多少。另外，其他的阅读线索，也要特别注意，如介绍下文内容的起首段，总结全文的收尾段，内容提要等。

(7)不做读书笔记

许多人每天都在阅读，但养成习惯，有始有终地写读书笔记的人却很少。对所写读书笔记，经常翻阅，不断调整纲目，使之成为一家之言的人，更是凤毛麟角。

梁启超曾说："写卡片、图表、索引、笔记、心得……这些工作，笨是笨极了，苦是苦极了，但真正有学问的人总离不了这条路。"阅读的过程，就是深入体会的过程，也是思考深化的过程，时常会迸出思想的火花。为了及时捕捉这些稍纵即逝的火花，记下自己在阅读过程的领悟，最有效的方法就是做笔记。

俗话说得好，好记性不如烂笔头。读书笔记既能够有效地帮助你提高阅读效率和改善阅读能力，也可以帮助你加深对材料的理解，使获取的知识更具有系统性、条理性，并锻炼你的文字表达能力，还可以为你积累宝贵资料。

2．阅读的方法

要使阅读达到一个比较好的效果，能够让读者在阅读中快速理解主题意思，记住更多的信息，比较有效的技巧，也是被广大读者所认可的方法就是 SQ4R 阅读法。

科恩在《心理学导论》中提到了 SQ4R 阅读法，S 代表浏览(Survey)，Q 代表提问(Question)，4 个 R 分别代表阅读(Read)、复述(Recite)、联系(Relate)、复习(Review)。以下将向读者详述 SQ4R 阅读法的每一个步骤。

第一步：浏览。以阅读书本为例，拿到一本书，要先快速翻阅书的前言、目录、索引、小标题、插图等，了解书的梗概，建立对整本书的整体概念及方向感，从而提高阅读的兴趣。

第二步：提问。提问的作用就是让我们的阅读有明确的目的。当明确了这本书需要自己开展下一步的阅读时，首先问问自己：哪些部分我已经了解？我想从这本书里收获的主题和观点是什么？或者是这本书的哪些陈述与我所掌握的知识和认可的观点不一致？这样的好奇心有利于我们养成吸收新知识的良好学习心态，达到新旧知识的融合。

第三步：阅读。这一步开始进入阅读的主体，一点一点地啃，一小节一小节地读，在读的过程中留意重点，在主要的概念和精华的地方可以画线做记号，或者重点摘录一些你觉得有收藏必要的语句，同时试着找出你在上一步所提问题的答案。

第四步：复述。在读完一部分之后，试着停下来回想一下自己读过的内容，并选择重点进行复述，以加强内容在我们脑中的印象，最好做简要的笔记，总结所学的内容。

第五步：联系。在阅读时，应该把那些新的事实、术语和概念与你个人的经历或你很了解的信息联系在一起。或者你已经发现，对你个人有意义的内容，你更容易记住。所以尝试把阅读的内容同你自己的生活联系在一起。这大概是 SQ4R 阅读法中最重要的步骤。在阅读中，你越是能引发自己的兴趣，学到的东西就越多。

第六步：复习。按照美国心理学家斯波林瞬时记忆、短时记忆和长时记忆系统的转化关系原理，只有通过及时的复习和巩固，才能把所学知识转化为长时记忆，从而真正让所阅读的知识在我们脑中"根深蒂固"。在这一步中，我们可以利用回想书中出现的主要概念，并借

关键词及重点字或重点句，对所学知识进行复习，当知识真正成为我们“自己的”知识的时候，我们才能融会贯通，举一反三。

“囫囵吞枣”、“消化不良”，常常是阅读中遭遇的困境。SQ4R 阅读法策略对于提高阅读效果，改善学习效果有很大帮助。因此，在学习过程中，要经常停下来，以便去思考、提问、复述、联想和复习，这样才能“消化”所获得的信息。

在管理沟通中，常见的管理文体的阅读，如问候类信函、调研报告和总结报告等的阅读，同样可以采用 SQ4R 阅读法。在阅读时，应结合各类管理文体的形式和工作实际需要，有选择地采用 SQ4R 阅读法六个步骤中的某几个步骤，有重点地进行阅读。

讨 论 题

1．简述倾听的过程及要素，倾听的层次。

2．阻碍有效倾听的因素有哪些？

3．如何提高有效倾听，改善倾听的效果？

4．分析下面的一句话：“一个管理者的工作不是听下属的抱怨。”

5．阅读的方式有哪些？阅读的层次分别是什么？

6．如何克服阅读中的障碍并进行高效的阅读？

情 景 模 拟

场景：要求 3～4 人为一组，按要求开始练习。

1 名小组成员扮演甲方，1 名小组成员扮演乙方，其余成员扮演丙方（观察者），各角色安排如下：

甲方：谈论个人的一个实际问题，即使不重要也无妨；不要期望得到问题的解决方法。

乙方：观察，为甲方提供指导，并为双方提供反馈信息。

操作：乙方注意倾听关键的句子，通常这些句子是随口说出的；使用短句插话或保持沉默；不提出劝告，既不表示同意也不表示反对，也不确信某事；使用甲方说过的术语；倾听对方的需要和有感情的语言。

丙方以观察为主，记录并说明哪些是切实可行的，陈述的哪些要点和行为举止需要纠正，如乙方使用了长句，应尽量使用短句；甲方表述不太明确，乙方应当进一步探查；乙方应总结听到的内容，以便继续倾听。

20 分钟后，轮换角色重复进行。

自 我 测 试

倾听障碍测试

懒惰

你是否回避听一些复杂困难的主题？

你是否不愿听一些费事的内容？

封闭思维

你拒绝维持一种轻松、赞许的谈话气氛吗？

你拒绝与他人观点发生关联或从中受益吗？

缺乏诚意

你在听讲时是否避免眼神接触？

你是否更多地关注说话人的内容而不是他的感情？

厌烦情绪

你是否对说话主题毫无兴趣？

你是否总对说话者不耐烦？

在听讲时你是否做着“白日梦”或者想着别的事情？

用心不专

你是否关注说话人的强调或习惯动作，而不是信息本身？

你是否被机器、电话、别人的谈话等噪音分心？

思维狭窄

你是否专注于某些细节或事实？

你是否拼命想理出个大纲来？

重温一下你回答“是”的项，那就是你倾听的主要障碍。



游戏：阅读练习

游戏：聆听训练

活动目的：演示说明大多数成人的聆听效率只有 50%。

形式：全体学员

时间：5～10 分钟

材料：任何一则包含一些数字或确切事件的新闻

场地：教室

操作程序：

⑴事先从报纸或杂志上摘录一则 2～3 段长的故事，不要进行任何介绍，在课堂上很不经心地向学员提起，也许他们中很多人几天前已经看到了这则报道，然后大声朗读这篇文章，结束后，你会看到学员们毫无兴趣，露出十分厌倦的面孔。

⑵这时，你拿出一个精致的礼品，然后说：“好。针对刚才大家都听到的故事，我要提出几个问题，谁能全部答对，就能赢得这个礼品。”

⑶然后问 8～10 个问题，如故事中涉及的名字、日期、地点，等等。几乎不会有人能全部答对。

相关讨论：

⑴既然大家都听到了这个故事，为什么很少有人能记得非常清楚？可能的回答：不感兴趣，没有目的，没有事前激励。

⑵为什么我们会不听呢，这是不是一个典型的例子，我们如何能提高自己聆听的技巧。

⑶如果我一开始就告诉大家如果仔细聆听就有机会赢得礼品，你们会不会听得更认真些，为什么？没有奖品刺激时，我们应当如何保证更好的聆听。

延 伸 阅 读

常见的笔记类型有六种：批注笔记、索引笔记、摘录笔记、提要笔记、札记和心得笔记。后五种既可以使用活页笔记本，也可以制作成卡片。

① 批注笔记是直接在读物上做的记号和批注。做此类笔记时，你不仅要领会读物的精神实质，还要统一做记号，以便复读时知道它是什么意思；同时，对需要加以评注的句子或文字，在旁边用统一的字母或数字符号标明，以便一目了然。

② 索引笔记，即你对书刊名称、论文题目以及详细出处等的记录。

③ 摘录笔记，这是你对阅读内容中的原始材料进行记录。此类笔记，可以摘录文献中对问题的论证和结论，以掌握文献的中心思想和重要公式的论证；也可摘录文献中论述的主要问题、中心思想、重要公式图表等，作为日后应用的原始资料。

④ 提要笔记，这是你在读懂读通原文、真正理解的基础上，按照原文顺序对材料要点的记录。这种笔记便于掌握读物的内容和逻辑结构，并便于研究作者的思路和写作技巧。

⑤ 札记也叫读书随笔，就是在阅读时，把感想、收获、褒贬、评价、质疑、补充、订正等零散点滴意见随时记录下来，积累成篇。这种笔记既可积累知识，又可积累思想，积累多了，就会产生系统的新思想。恩格斯的《自然辩证法》、邓拓的《燕山夜话》、钱钟书的《管锥编》，都是当年的读书札记。札记的写法比较灵活，内容可整可零，可多可少，篇幅可长可短。但写好札记并不容易，它需要你在阅读时勤于思考，勇于探新。只有把书中内容变成自己的知识，对书中观点真正有感于心，才能写出有分量的札记。

⑥ 心得笔记，记下自己的心得体会，有助于更好地阅读，加深了阅读的深度。

无论做哪种笔记，都必须注意以下几点。

① 做读书笔记一定要有目的性，要有选择地记录典型材料，对所记下的字、词、句、段都要做适当分析，不应该只是摘抄而已，否则既浪费时间，对阅读也起不到应有的作用。

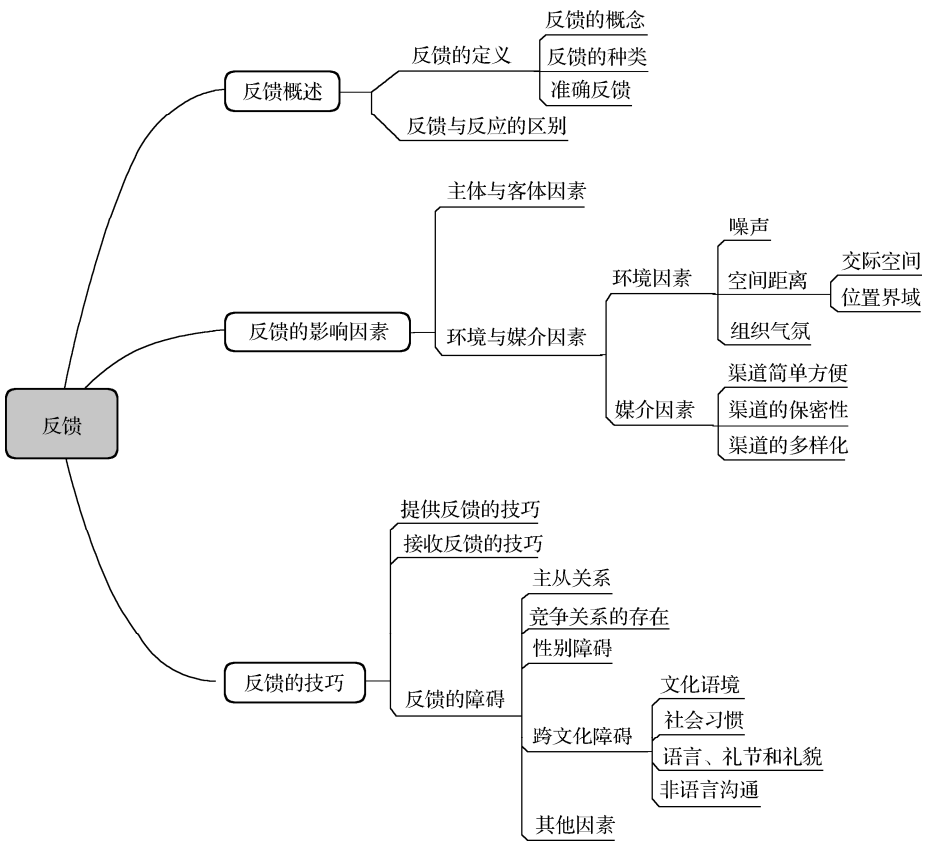
② 读书笔记必须与原文相符，稍有马虎就会导致差错，给阅读造成麻烦。

③ 做读书笔记一定要有自己的见解，克服别人怎么写我就怎么记、别人说好我就不说坏的不良做法。否则，久而久之，思维就会被禁锢在他人的思维圈内，这不仅不利于提高阅读能力，而且也无助于培养分析问题、解决问题的能力。因此，在做读书笔记时，应对所记问题进行独立思考，然后再决定褒贬和取舍。

④ 做完读书笔记后，不能弃之不理，而应时时温习，并对其做一定的整理，以便以后运用方便。

第7章

反　　馈


反馈
反馈概述
反馈的定义
反馈的概念
反馈的种类
准确反馈
反馈与反应的区别
反馈的影响因素
主体与客体因素
环境与媒介因素
环境因素
噪声
空间距离
交际空间
位置界域
组织气氛
媒介因素
渠道简单方便
渠道的保密性
渠道的多样化
反馈的技巧
提供反馈的技巧
接收反馈的技巧
反馈的障碍
主从关系
竞争关系的存在
性别障碍
跨文化障碍
文化语境
社会习惯
语言、礼节和礼貌
非语言沟通
其他因素

学习目标：

1. 了解准确反馈的含义，反馈与反应的区别；
2. 了解影响反馈的主体与客体因素、环境与媒介因素；
3. 掌握提供反馈与接收反馈的五种技巧；
4. 了解反馈的障碍及其应对方法。



引例

某公司是国内一家家族企业，随着公司业务的拓展，人员需求量逐渐增加，人力资源成本也不断提高。为了降低因人员需求增加导致的成本上升，公司管理层决定今年全面展开校园招聘，扩大应届生招聘的数量。张丽正是在这样的一个时机下，凭借着自己优异的成绩和较高的综合素质被该公司录取为品牌专员。

张丽在正式入职以后，满腔热情地将自己所学的东西运用到实际工作中去，很快在自己岗位上取得了一定成绩，从而获得了成就感，希望能够得到经理的表扬。同时，张丽发现公司在职责分配上存在很大问题，于是借经理与她谈话的时机对公司管理提出了一些建议，她说："管理对家族企业发展很重要，公司中职责权限不清晰，如张主管与李主管之间就存在很多权限交叉和冲突的地方。"

经理在听到张丽提出的建议后没有给予任何评价，反而表现出很大的不满，并且强制性地很快中断了谈话，以后也没有做出任何反馈。张丽对此很失落，她认为经理即使不同意自己的观点也应该说明理由并肯定自己的做法和精神。至此，张丽开始消极对待工作，甚至有打算辞职的想法。

7.1 反馈概述

在解码信息之后，信息接收者可能会向信息发出者反馈。你会发现信息发出者以及接收者的角色在沟通交换中改变了；沟通常常是一个给出信息以及反馈的双向过程。给予积极的反馈会提高沟通的效果。

7.1.1 反馈的定义

1．反馈的概念

反馈，指的是沟通过程中信息接收者对接收到的信息所做出的回应，是检验信息的过程。接收者把收到的信息进行理解和加工，并将自己的意见和看法编码后返回给发送者，以便发送者核实接收者是否正确理解信息，或者在此基础上对信息做进一步的讨论。反馈过程中，沟通双方期望得到信息的双向传递，主要方便回应或规范信息内容，实现预期目标。反馈信息包含沟通一方所做的事和所说的话，旨在使行为有所改变。获得反馈信息是发送者的目的，发出反馈信息是接收者的能动性的体现。

完整的沟通过程包括信息的传送与反馈两大环节。对于管理沟通来讲，反馈在沟通中不可或缺，其原因可以从以下三方面来考虑：①每个人的成长背景不一样，因此会从不同角度

看问题，这样就会产生各种各样的观点，管理者在做重大决策的时候，多多听取各方的意见可以达到集思广益的效果；②良好的开头是成功的一半，当管理者做出决策进行工作部署后，需要及时征求下属的反馈，以确认下属是否清楚和同意上级所做的决策安排，便于工作在一开始就朝着正确的方向开展；③很多工作需要协同合作，每个人都是团队的一分子，都应该积极听取和了解其他团队成员的看法，通过沟通反馈增进成员交流，才能促使工作更加顺利地开展下去，所以彼此之间听取反馈尤为重要。

2．反馈的种类

反馈有多种形式，包括语言的与非语言的、正式的与非正式的等。其中语言形式的反馈常以口头或书面的方式对所获信息做出反应；非语言形式的反馈是以一系列的形体语言对所获信息做出的反应，例如，信息接收者向信息发送者给予的诸如微笑、点头、耸肩等非语言形式的回应，主要起到辅助语言反馈的作用，这类反应可以是有意识的，也可以是无意识的。正式的反馈常以报告、会议等方式来表现；而非正式的反馈则可借助闲聊的方式做出反应。由于研究者们对其分类所持的标准各不相同，因而有不同的分类方法。有的侧重形式上的差别，有的侧重功能上的区分。

(1)根据反馈的形式进行划分，常见的反馈类型包括判断、分析、提问、复述和忘却。

① 判断，即对所获信息加以评价和判断。例如，“这样做很好!”

② 分析，即对所获信息加以剖析。例如，“你所指的是……”

③ 提问，即借助提问以获取更多的相关的信息。

④ 复述，即通过对有关信息的复述，以核实所获信息正确与否，同时也有助于向信息提供者表达自己的兴趣所在。

⑤ 忘却，即对所获信息不做任何反应，所持的态度是“忘掉它吧”。

(2)根据反馈中所体现的对于沟通内容和观点的态度，可以将语言反馈划分为正面反馈、建设性反馈和负面反馈。

① 正面反馈。正面反馈是一种正面的强化指导，即对对方做得好的事情予以表彰，希望好的行为再次出现。成功的正面反馈一般具有以下特征：肯定行为价值、描述特定的行为、真诚、及时等。鼓励就是一种常见的正面反馈，它能激发和调动人们的积极性，促使人们为期望和目标而努力。

② 建设性反馈。建设性反馈是一种劝告，即根据客观标准提供关于人们表现和行为的信息，对其做得不足的地方给出建议。值得注意的是，建设性反馈的目的是改进现状，重在提出切实可行的意见、明确量化的目标，使人保持对自身及工作的一种积极态度。

③ 负面反馈。负面反馈是一种无意义的、失败的反馈，即在不清楚事情缘由的状况下妄下结论或者采取不当的、极端的方式乱加批判。这样的反馈被对方接收后，不但对工作没有帮助，反而会造成很多负面的影响，如导致对方产生消极情绪等。

英国人力资源管理专家 Roland Bee(2006)指出：“反馈实际上是一个学习的过程，当你做出反馈时，你正在帮助他人学习新的知识和技能，或者帮助其改进自己的行为和表现。”它能使接收者“好上加好”，也可以使接收者“闻过则喜”、主动改进。在以上三种反馈中，建设性反馈最能抓住问题，直指核心，因此，建设性反馈应该较多地用在解决问题、解决冲突、提出改进建议等场合。但给出有效的建设性反馈却不是一件容易的事。

案例 7-1

经理的谈话

某公司财会部门员工安琪迟交报表，经理想就此谈话，可能有以下两种不同的表达方式：经理可能会说：“安琪，我感觉你近来的工作态度有问题，为什么报表总是拖延不交……”当听到上司这样的责怪时，你可能会有所体会，这时安琪的回答应该是围绕着“不是我态度有问题”，进行大量激动、“有理有据”甚至是“历史回顾性”的“自我辩护”以及“投诉他人”。这些内容，是这位经理与她谈话的目的吗？

但如果那位经理这样说：“安琪，我看到部门统计汇总表中，近来两周没有及时显示你所负责的区域数据，我们可以讨论一下吗？”

显然经理的后一种表达，是准备进一步提出希望对方改进自己行为的“善意而非攻击性”的表述，比起前一句，更能促进彼此沟通的有效进行。而第一句的表述，更强调了经理自身对对方的“感觉”，直接“宣判”，往往引出的是争论或抗拒，而不是建设性沟通。

由此可见，进行有效的建设性反馈要做到对事不对人，把注意力放在具体的事件上，尽可能地用数据和事实说明问题，而不要针对个人妄加指责。在沟通过程中还要注意说话的艺术，在指出问题同时又让别人心悦诚服是需要一定技巧的。

3．准确反馈

反馈是工作落实的“晴雨表”和“试金石”，是决策落实结果的反映过程，是决策落实效果向决策者的回传，是决策进一步修正的来源，是确保政令畅通、推动工作落实的重要手段和重要环节。不论是企业还是政府，都要对反馈工作予以高度重视。一个完整的沟通过程既包括信息发送者的表达和信息接收者的倾听，也包括信息接收者对信息发送者的反馈。因此，反馈是沟通过程中的一个重要组成部分。具体来讲，要想做到准确反馈，必须按照三个标准进行，如图 7-1 所示。

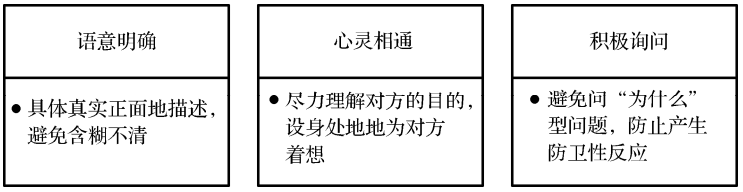


图 7-1　准确反馈的标准

在管理沟通中强调准确反馈，主要是基于以下三项意义。

(1)反馈是对沟通过程检验和调整的基本依据

反馈能及时地将沟通效果以及信息接收者的接收效果返回沟通信息发出者一端，信息发出者收到这些反馈信息后，便可以将其与沟通目的作比较，从中发现差距，从而评估沟通效益。这就是反馈对沟通过程的检验作用。不仅如此，沟通信息发出者还可以通过对反馈信息的分析，找出造成偏差的原因，采取相应的措施，对信息的再度传递进行调整，以提高信息传递的效益。

(2)反馈是进行决策的重要基础

在决策中，一般需要大量地运用两类信息：一类是一般的信息；另一类是反馈信息。没有信息就不能决策，没有反馈信息就不能改善决策。反馈是决策执行结果的反映过程，是决策执行效果向决策者的回传，是决策进一步修正的信息来源。因此，在决策的执行过程中必须建立完善的反馈系统。

(3)反馈是提高沟通信息质量的可靠保证

首先，反馈是搜集信息的一条重要途径，而且是搜集最具针对性的信息的一条重要途径。其次，反馈可以运用评价信息加工整理水平，有利于组织加强沟通信息加工整理工作，提高信息的加工整理质量。最后，通过反馈还可以发现信息的老化情况，为组织剔除与淘汰某些过时的、老化的信息和修改、补充新的信息提供依据。

7.1.2 反馈与反应的区别

反应，指的是由于外界的交流、语言、表达等刺激所引起的意见、态度或行为的变化。例如，听到好消息时高兴或微笑，听到坏消息时悲伤或愤怒等，这些都属于客体接收到沟通信息后的反应。反馈与反应最大的不同在于，在反馈过程中，接收者把收到并理解了的信息或者个人意见、看法有目的地返回给发送者，以便发送者了解接收者是否正确理解信息。在执行计划时，人们要追踪或监督，以查明行动是否正对准指标，是否正在趋向目标。

反应是对外界的刺激所做出的变化，反馈是为调整系统的决策提供信息。换言之，信息接收者在信息解码后必然会伴随着意见、态度、情感、行为等的变化，这属于反应，若这些反应被信息发送者看见或知觉到(面对面沟通时)则可形成“隐形反馈”。信息接收者可以选择是否向信息发送者反馈，没有反馈的沟通是单向沟通。即反应必然存在，而反馈是可选择的。如领导一直安排你做一些常规性且无意义的事情，但你并不会把这些情绪反馈给领导。再如，领导让你负责跟进某个项目，你就需要把项目的进展以及项目中遇到的问题及时地反馈给领导，让领导了解整个项目的开展进度，以便进行下一步部署。可见，是否需要予以反馈应视情况而定。

7.2 反馈的影响因素

反馈实质上是信息接收者收到信息以后，经过加工后又以一定的方式返回给发送者。在反馈过程中，主要存在两个方面的影响因素：一方面，反馈的过程中会受到人为因素的影响，如反馈主体与反馈客体的主观意愿和能力限制等；另一方面，它也会受到非人为因素的干扰，如环境中的噪声影响和传递信息的媒介不当等。为了进一步分析反馈的影响因素，我们从主体与客体因素、环境与媒介因素两部分进行探讨。

7.2.1 主体与客体因素

这里的反馈主体指的是反馈发送者，反馈客体指的是反馈接收者。这是反馈过程中的两大参与者，反馈主体与反馈客体是影响反馈的主要因素。

反馈主体发送反馈时的最大障碍在于发送者畏惧反馈客体的权位，不敢轻易发表意见，或者对于与自己无关的人和事倾向于保持沉默，不愿意给自己制造麻烦。这些都来源于反馈主体心理障碍或刻意隐瞒，属于主观因素。在反馈过程中还可能遇到诸如反馈目标不明确、

反馈内容表意不清楚或者反馈时机选择不恰当等，这些都是由于反馈主体自身能力限制，并非故意为之，属于客观因素。

表 7-1　反馈主体的主客观障碍因素

障碍类型	具体形式	简要说明
主观因素	报喜隐忧	每个人都倾向于隐藏坏消息，报告好消息，以彰显任务圆满完成，突出个人能力强、效率高等，进而得到上级的肯定和嘉奖，这无形中抑制了建设性反馈信息的发送
	畏惧上级	上级一般习惯于命令而不是商讨，这种习惯和制度逐渐形成以后，会导致下属畏惧向上级提供反馈，也就阻碍了管理者们获得有价值的信息
	趋向沉默	由于人的惰性以及传统思想中诸如明哲保身等想法，使人们对于不关己尤其是不利己的人和事倾向于袖手旁观，这也无形中阻碍了很多信息反馈
客观因素	目标不明	反馈和其他沟通过程一样，如果目标不明确，就会造成词不达意，导致接收者不理解发送者的意图
	表意不清	发送者语言表达能力差，让人难以理解，或者交流的方式、习惯不同等，都可能使对方无法正确理解信息
	时机不当	反馈需要根据实际情况适时发送，不能仅仅从自己的需求出发来给予反馈；如果时机选择不当，可能会引起对方的反感
	可信度差	发送者在没有取得对方认可的情况下贸然与对方交流，对方会有一定的戒备心，不会轻易接收反馈信息，反馈的有效性会降低

反馈主体的主客观障碍因素均不同程度地影响了反馈沟通的过程。要克服反馈主体障碍，首先要明确障碍的类型，如此才能对症下药，采取有针对性的措施。

反馈客体接收反馈时的最大障碍在于反馈客体主观上刻意逃避坏消息，在心理上形成一种排斥，或者反馈客体以自我为中心，一味地坚守自己的观点和思维模式，武断地拒绝反馈主体发送的建设性反馈。这些由于反馈客体的自身抵触行为影响反馈过程的因素，属于主观因素。此外，在接受反馈的过程中，反馈客体可能由于反馈信息太多或者信息遗失等问题造成信息接收不全面，反馈效果不理想。特殊情况下，反馈的主客体双方还可能由于个人阅历、信仰等背景不同造成对同一事物的理解有差异，进而导致反馈不畅。这些障碍都不是反馈客体主观上故意造成的结果，因此属于客观因素。

表 7-2　反馈客体的主客观障碍因素

障碍类型	具体形式	简要说明
主观因素	逃避坏消息	没有人喜欢听到坏消息，当接收到这种反馈时，反馈接收者很容易在心理上形成一种排斥，这种排斥可能通过语言或者非语言的形式不自觉地流露出来，如打断对方讲话、给予反驳、皱眉、摇头等。这些都会使反馈的发送者认为自己没有被尊重和被理解而不再发送反馈
	自我为中心	反馈过程中，反馈接收者如果一味以自己为中心，以原来的思维模式考虑问题，采取主观又武断的做法，不顾发送者的感受，那么反馈将无法在两者之间进行
	抵触倾听	管理者们经常会认为倾听花费时间，他们会不经意地流露出自己太忙，不想被打扰的信息或是对反馈没有回应，这些都让反馈者望而却步
	情绪波动	反馈接收者如果情绪波动较大，或者态度忽冷忽热，都会给反馈者带来心理压力，影响反馈的发送，甚至中断反馈
客观因素	信息超载	信息量过大未必就能给接收者带来好的判断。不同个性、不同行为模式的人，在接收反馈时的“吸收度”（接收能级）是不同的，超过一定“吸收度”的信息量是不能被客体有效吸收的
	信息遗失	信息的完整性在沟通中不可或缺，如果信息（尤其是关键信息）在沟通过程中遗失，就容易使反馈客体产生误解
	背景差异	如果反馈客体与反馈主体之间背景（包括个人经历、受教育程度、宗教信仰等）差异很大，则反馈双方对待同样的信息就可能出现不同的理解，致使反馈的有效性降低

接收反馈甚至比发送反馈还难，因为收到的反馈很少是表达肯定、赞扬，多数为指出不足或者提出建设性意见。所以，反馈客体在主观上需要调整心态，积极倾听，有意识地去接受建设性反馈。客观上把握信息的容量与信息的完整性，了解反馈双方的背景差异，遇到问题及时与反馈主体沟通，保证反馈的良好效果。

7.2.2 环境与媒介因素

人的一切传播(语言的和非语言的)都是在特定时空环境下进行的，都必然受到环境因素的制约。环境因素主要指周边的物理环境，包括呱噪声、空间距离、组织气氛等。不适宜的环境会使信息发送者难以全面、准确地接收信息接收者反馈的信息。

1．环境因素

(1)噪声

噪声是指人们不需要的、使人厌烦并对人类生活、工作产生妨碍的声音。

一般来说噪声不单取决于声音的物理性质，而且与人类的生活状态有关。例如，听音乐会时，除演员和乐队的声音外，其他的声音都是噪声。噪声大致分为四类。

① 轰鸣声。如飞机飞过时，发动机的轰隆声。

② 妨碍声。如夜晚的蛙鸣，此种声音虽不太响，但它妨碍人类的交谈、思考、学习、睡眠和休息。

③ 刺耳声。如摩擦、刹车等刺耳声音，常令人感到不愉快。

④ 非正常的话语声。如开会时的私下交流、喋喋不休的议论等。这些会对反馈信息产生干扰，以致出现信息失真、遗漏等情况。这种影响是显性的、浅层的，即通常情况下容易被发现，解决起来也不困难。

(2)空间距离

空间距离是一种空间范围圈，指的是社交场合中人与人身体之间所保持的距离间隔。

空间距离是无声的，但它对反馈具有潜在的影响和作用，有时甚至决定着反馈的成败。空间距离对反馈的影响主要包括交际空间和位置界域。

① 交际空间。美国西北大学人类学教授爱德华·霍尔博士对个人空间素有研究，并开创了一门新的学科——人体近身学。他在出版的成名作《无声的语言》中，对人际交往时双方的一般方位和距离作过大致的划分，提出了为大多数人都能够接受的四个空间，即亲密空间、个人空间、社交空间、公众空间。

第一，亲密空间。这一空间的距离间隔为 15～46 厘米。在这一距离间隔里，人们之间保持亲近态，故亲密空间的语义为“热烈、亲切”。能进入这一空间的有夫妻、父母、子女、恋人等。人们像保护自己财产一样保护着这一空间，只有感情亲近的人才允许彼此进入，否则非但不受欢迎，甚至会因侵犯他人空间而遭到谴责和抗议。

第二，个人空间。个人空间的距离间隔为 46～120 厘米，霍尔博士称之为“物理控制界限”，它的语义为“亲切、友好”。即使不是最亲密的人，起码也得是相当亲近的人才能进入这一空间。

第三，社交空间。社交空间的距离间隔为 120～360 厘米。在这个空间内又分为两个空间，即近社交空间和远社交空间，它们的语义均为“严肃、庄重”。近社交距离为 120～210 厘米，

这是人们在社交中近距离接触时所保持的距离间隔；210～360 厘米为远社交空间，这是我们同陌生人，同我们不熟悉的邮递员、售货员、单位新来的职员以及我们不太了解或者交往一般的人们所保持的间隔。

第四，公众空间。公众空间的距离间隔超出 360 厘米，这是人们在较大的公共场所所保持的距离间隔。

② 位置界域。位置界域是指沟通者之间的位置关系。座位的位置不同所产生的效果也不同，如图 7-2 所示。



图 7-2　位置次序

以此为例，相对于 A 来说：B 为友好位置；C 为社交位置；D 为竞争、对立或附属位置；E 为公共、边缘位置。

(3)组织气氛

组织气氛会对整个反馈机制产生影响，一定程度上决定了组织中的人对反馈持有积极或消极的态度。例如，如果一个组织比较僵化、等级制度森严、权位观念严重，这样的组织很难展开积极的上下级反馈，下属不敢向上级提出反馈意见，上级也喜好直接发送命令，显而易见，此类组织将很少进行有效的反馈。相反，如果一个组织较为开放、等价观念淡薄、组织成员之间关系融洽，那么反馈的开展就会顺利很多。由此可见，一个组织的氛围对反馈的有效进行起着至关重要的作用。

2．媒介因素

沟通过程中的媒介是信息传播的途径或工具。信息与媒介的关系犹如毛与皮的关系，皮之不存，毛将焉附？所以，媒介在信息的传播过程中起着至关重要的作用。在反馈过程中，影响反馈媒介因素体现在反馈发送时由于媒介运用不当或者沟通渠道受到阻碍，从而导致反馈的接收者得不到信息或者信息接收不全面，使沟通不能顺利完成。反馈也是一种沟通，关于如何在不同情况下选择合适的沟通渠道，需要注意以下三点。

(1)反馈是一个逆向过程，它是接收者把接收到信息理解后再回应给对方，和正向过程相比较为被动，因此，反馈的媒介或者渠道要求简单方便，如一些企业设置的意见箱等，如果太过复杂，人们将更少进行反馈。

(2)鉴于一些特殊情况，有些反馈渠道还要具有良好的保密性，以便于组织成员能够无后顾之忧地发表一些建设性反馈意见。

(3)反馈渠道要具有多样化，激励组织成员进行有益的反馈，这也是保障反馈顺利实施的重要条件。

7.3　反馈的技巧

我们每个人每天都在要求别人给予反馈，也都在对别人做出反馈，但其实很多反馈都是无效的，无法帮我们达到目的，这是因为我们还没有掌握“反馈”的要点。反馈不应该是单向的信息传递，它也应该是双向的，要求双方的投入、责任感和既定的期望而得出的结果。

7.3.1　提供反馈的技巧

提供反馈是指对其他人行为及行为结果给予回应或客观评价，或者提出有建设性的意见，

且反馈信息在传达过程中完整清晰，没有遗漏或失真。为什么有些反馈能使我们心境“如沐春风”，有些反馈则会使我们感到“挫败沮丧”？因为我们在做出反馈时，不仅是“就事论事”，而且往往会按照自己的价值观、行为方式给对方在“态度”、“为人”，甚至“人格”等层面做出“总结”和“评判”。

提供反馈不是对某人的评头论足，而是对接收到的信息进行理解、核实或者纠正，重在关注行为而非个人。反馈旨在发现问题，达成共识。在给予反馈时我们要注意以下五种技巧。

⑴精心准备，择准时机。给予有效反馈并非轻而易举，它涉及精心设计、深思熟虑的沟通策略，以及良好的人际沟通技能。如果你能够认识到反馈在管理沟通中的作用，那么你就能大大地提高沟通成功的可能性。此外，反馈时机和场合要恰当、合理，这样方能有利于达成有效的反馈。一般情况下，在对方表现出某个观点时应及时给予反馈，及时反馈往往有利于问题的及时解决，否则矛盾逐渐累积，会越发不可收拾。“及时反馈”并不意味着反应越快越好，最佳的时机还需要你灵活地捕捉。聪明的人善于识别对方言语中真实的感情流露与虚伪的表面情绪，只对他真诚的情感进行反馈。倾听者对自以为是的虚伪情感开始猜测往往徒劳无益，甚至是危险的，它将把以前建立起来的信任关系破坏殆尽。

⑵内容真实，信息透明。一方面，有效的反馈需要用证据和事实说话，事实胜于雄辩，举出真实可信的例子才能让对方心服口服。不要将观点与事实混淆，客观地叙述所见、所闻的事实，对于不确定的事情不要做出评论，在尊重事实的基础上，关注问题本身。另一方面，反馈信息应公开透明，信息接收者也有权获得与自身利益相关的信息，否则可能导致信息接收者对信息发送者的行为动机产生怀疑。

⑶态度诚恳，表达准确。真诚是理解他人情感的桥梁，它体现出反馈过程中人性化的一面，有利于建立起理解和信任的关系。信息传达之处，如果传送者缺乏诚意，则信息沟通就无法成功。比方说，一位内部简报编辑当着众人的面对一位投稿职员反馈道：“我不能用你这篇文章。看了两遍也不明白中心思想是什么，而且仅第一页上就有两个拼写错误。”这样的评论是明确具体的，但未免太不照顾对方的感受了。要想真正达到沟通的目的，必须要把对方置于与自己同等的地位，任何先入为主的、盛气凌人的做法都是不可接受的。给予反馈时，语言表达应准确客观，多使用具体、明确的口吻解释已发生的行为，准确地表达信息是为了确保信息接收者能理解信息的内涵，可以防止过于抽象，或者带有某种成见的感情色彩，更重要的是，它可以避免在指出错误时变成对对方的人身攻击。如果以一种模棱两可的、含混不清的文字叙述传达一种不清晰的、难以使人理解的信息，对于信息接收者而言没有任何意义。

⑷积极赞扬，给予建议。对大多数人而言，积极正面的话语更容易让人接受且印象深刻。聪敏的管理者往往以积极的语气正面陈述期望的行为或结果，如“我们希望这个报表在规定的时间内完成”，比“我们希望这个报表不会被拖延”给人的感觉要愉快得多。赞扬和肯定更是一种重要的激励和引导手段，适时地给予赞扬使人备受鼓舞，并且引导着被赞扬者朝良好的方向继续发展下去。但只有赞扬没有建议也不能完全发挥反馈的作用，反馈就是要找到缺点，进行改进，但要注意提那些有助于改进行为的、对方完全有能力做出改变的问题，并给出切实可行的操作性建议。

(5)反馈跟进，完善后续。当你给出正面反馈后，你要帮助他人听见和接受你的称赞，强化正面信息，引导人们承认它、接受它，这是一种激励。当你给出建设性反馈意见后，你要鼓励接收到反馈的人做出改变。由于人们的一些基本观点，人们往往会逃避一些建议，这时不要放任不管，而是要耐心引导，询问是否有困难，这样才能有效贯彻反馈的意见，达到反馈的效果。

7.3.2 接收反馈的技巧

中国改革开放的策划者邓小平曾提出“摸着石头过河”。这个理论的依据其实就是，在你看不清事态发展的时候，只能走一步，看看社会的反馈，然后再走下一步，再看看反馈。对于管理者来说，听取反馈的过程也是赢取部下忠诚的过程。当领导询问下属的反馈时，被询问者会觉得受到了尊重，渐渐地就会对领导产生忠诚。

面对对方给予的反馈，我们需要以正确的方式接收。在接收反馈之前，首先需要调整好心态，保持清晰的头脑，准备好接收有益的反馈。在接受反馈时，要注意以下五种技巧。

(1)积极倾听，主动询问。抵触倾听是影响接收反馈的重要因素，然而，作为反馈的接收者，倾听是第一位的。我们应该首先仔细倾听对方的反馈，保持兴趣，不要打断对方，鼓励对方说话，这样才有可能得到有益的反馈。对于发送者传递的信息存在语意不明之处，接收者应主动询问，核实信息的准确性与完整性。



课堂互动

你是一个良好的倾听者吗？

表 7-3 列举了一些良好的倾听习惯和不好的倾听习惯，大家可以对照自己在倾听中的表现，检测自己是否是一个良好的倾听者，并在课堂上发言讨论。

表 7-3 倾听习惯的分类

不好的倾听习惯	良好的倾听习惯
喜欢评价、打断对方谈话	了解对方的心理
注意力不集中	注意力集中
身体语言等表现出对话题不感兴趣	激发谈话者的谈兴
没有眼神交流	观察对方身体语言，注意眼神交流
反应过于情绪化	适当给予反馈

(2)适时回应，及时肯定。适时回应是一种沟通的互动，在别人给予反馈的过程中给予回应，可以表示出你认真倾听并且理解了对方的目的。点头或者微笑所给予的肯定是对对方的一种赞赏和认同，你的赏识能够激励对方继续发表意见。



知识链接

适时适地运用反馈

对于一个管理者来说，恰当地运用反馈，可以达到提高下属绩效与指导下属的目的。适时适地运用反馈主要是指对正确行为和错误行为要分别采用不同的反馈方式。

1. 对正确行为的反馈

对正确行为的反馈主要通过表扬来进行，表扬也有一定的技巧可遵循。表扬要及时且经常，要表扬行为价值并且切中要害，最重要的是避免“社会懈怠性”表扬。

在共同完成一项任务时，群体人数越多，个人出力越少的现象称为“社会懈怠”，如“一个和尚打水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”。“社会懈怠”产生的理论是“笨蛋效应”，就是当团队中其他人在偷懒的时候那种被骗的感觉。所以，表扬应该强调个体的表现和贡献，而不是集体荣誉。

2. 对错误行为的反馈

对错误行为的反馈要通过正面的批评来进行，“批评”主要有两种方法，即“汉堡原理”和 BEST 反馈。

(1)“汉堡原理”(Hamburger Approach)是指在对错误行为进行反馈时，应当按照以下步骤进行操作。

① 先表扬特定的成就，给予真心的鼓励。

② 然后提出需要改进的“特定”的行为表现。

③ 最后以肯定和支持结束。

汉堡原理的作用在于提醒管理者，沟通反馈作用在于帮助组织成员改善行为，而不是抓住组织成员的错误和不足不放，因此，表扬优点，指出不足，然后肯定和鼓励，才是最佳的反馈路线。

(2)BEST 反馈。

① B——Behavior Description，行为描述。

② E——Express Consequence，表达后果。

③ S——Solicit Input，征求意见。

④ T——Talk About Positive Outcomes，着眼未来。

(3)换位思考，理解对方。影响反馈接收的因素可能是因为反馈客体在接收反馈时以自我为中心，一味地坚持自己的观点和思维模式，武断地拒绝反馈主体发送的建设性反馈。因此，在接收反馈的过程中为了避免针锋相对的争论，就要试着换位思考，站在对方立场揣摩发送者说话的意图，弄懂发送者想要传达的意思。在倾听别人的反馈时，你必须把你的目的搁置一旁，否则，你就不会很好地理解他们。

(4)调整心态，卸下防备。大多数人都不善于接受给予自己的建设性批评，主观上刻意逃避坏消息，在心理上形成一种排斥。因此，对于别人的指正，不要急于打断对方或反驳，可以向对方询问自己不理解或者不认同的地方。在这一过程中，我们要沿着对方的观点而不是指导对方的思路，这不仅是礼貌的表现，更重要的是能够从反馈中发现自己的问题。大多数人给予的反馈都是经过深思熟虑的，我们应该把这当做一个使自己进步和提升的机会，认真对待。

(5)及时整理，避免遗漏。及时整理是为了更好地理解反馈的内容。例如，在沟通过程中，对方与你之间的背景(包括个人经历、受教育程度、宗教信仰等)差异很大，那么反馈双方对待同样的信息就可能出现不同的理解。或者对方给的信息太多，你可能在短时间内无法完全接收。出现这些情况时，你可以用自己的话进行复述，让对方获悉你是否理解了他的意思，

避免误解或遗漏重要的信息。必要时，把重要的内容记录下来，不仅方便日后查阅，而且体现出你对待反馈的一种认真态度，进而激发出更多有益的反馈。

接受反馈的步骤，如图 7-3 所示。

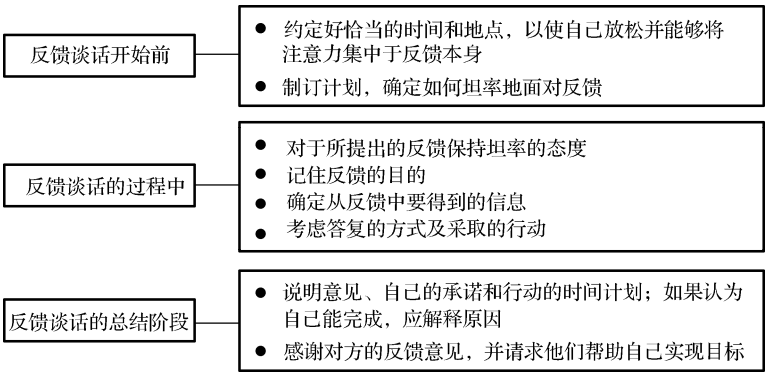


图 7-3　接受反馈的步骤

7.3.3　反馈的障碍

由于反馈是一个双向反复反馈的过程，要维持有效的反馈并不简单。本书通过分析那些主观心理因素和技巧的缺乏会造成反馈受阻而阐述了反馈中的障碍，并提出我们能采取什么措施克服反馈障碍。

1．主从关系

在日常生活中，造成上下级反馈不畅的主要原因是他们之间的上下级关系。这种关系潜藏着权力、影响力和决策权的不平衡。老板们或许认为双向反馈是没有必要的，他们常常主导谈话，先入为主，造成单向的下行反馈；而下级也不敢向上级要求进行双向反馈。

2．竞争关系的存在

第二个影响反馈的障碍来自双方的竞争感。彼此存在明显竞争感的同事很难建立起坦诚信任的关系，而信任正是双向反馈的基础。很多时候，雇员们不愿征求他人对自己行为的反馈，因为他们害怕面对那些令自己尴尬的错误，更害怕在竞争对手面前丢脸。我们认为更重要的，这种竞争关系的背后隐藏着利益的冲突，在利益面前，双方根本不可能进行有效的沟通。

3．性别障碍

研究发现，一般来说男人和女人会由于不同的原因而交谈。当他们交谈的时候，性别差异成了不同性别之间的沟通障碍。男人倾向于通过谈话强化地位，而女人则是为了建立沟通并增进相互之间的关系。与男人相比，女人花更多的时间谈她们的情感以及个人生活，包括她们的家庭。在一起工作了几周的女人可能相互对个人生活了解很多，然而男人可能共事了几年却对其他人的个人生活知之甚少。

如前所示，男人更愿意谈论地位及独立性，而女人则更愿意谈论联系及相互关系。所以男人在工作中交谈以保持其在组织中的独立性及地位；而女人则通过交谈来拉近距离、发展关系从而得到肯定和支持。

交谈中的性别差异是别人总是抱怨女人不停地说她们的问题，而女人则谴责男人不听她们所说的话。当男人听到一个问题时，他们更倾向于通过解决问题来展示他们的独立性与控制能力。然而，当女人谈到自己的问题或情绪时，她们是为了增进彼此之间的关系，通常很少是在寻求建议。因此，如果男人想要与女人增进关系，他们可以学着去倾听并非做出反应型回答。

4．跨文化障碍

在全球经济环境下处理国际业务时，你应该意识到文化差异可能导致沟通障碍。一些可能的障碍包括文化语境、社会习惯、语言、礼节和礼貌以及非语言沟通。

(1)文化语境

编码及解码的过程基于个人文化，因此信息意义对于不同文化背景下的人来说是不同的。信息发出者和接收者之间的文化差异越大，他们遇到的沟通障碍的可能性越大。世界各地的人们对行为的看待、理解以及评价都不同，因此他们所表现出来的行为也不同。所以，发生观念沟通障碍的机会就增多了。

理解高低语境文化差异可以帮助人们更好地理解沟通的潜在障碍以及怎样去克服它们。语境对个人理解具体的词语(口头或书面的)或行为的影响程度因文化而异。高低语境文化的差异，如图 7-4 所示。

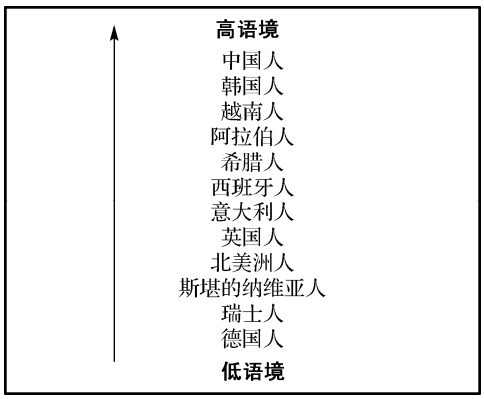


图 7-4　高语境文化与低语境文化

① 高语境文化。在沟通过程中，高语境文化在很大程度上依赖于非语言沟通以及细微的情绪暗示，没有被说出来的常常要比真正说出来的更重要。人们把职业身份、社会地位以及声音作为沟通的重要因素加以考虑。

② 低语境文化。这些文化很大程度上依靠真正使用的词语，非语言沟通以及细微的情景暗示没有真正所说的话那么重要。身份、地位以及声音的重要性要次于实际语言。

(2)社会习惯

社会习惯已经成为来自不同国家的人们之间的沟通障碍。做事的直接程度在不同文化中各不相同。北美洲人更喜欢快速简要地直入主题，但如果对阿拉伯人或日本人使用这种方法，你很可能会失掉一项业务，因为他们喜欢的是一种间接的、非正式的谈话来作为业务往来的开始。

中东人谈话时声音非常大，但是这并不代表他们爱出风头或者想吓唬你。对准时的要求在世界各国的差异性也是非常大的。北美洲人和日本人希望你准时，而对于阿拉伯人以及拉美人来说开会迟到不代表不积极。一个开会迟到的巴西人可能只是想表现得体，而不代表不尊重。

(3)语言、礼节和礼貌

当你对非北美国家的人说英语时，你的话可能在对方听来代表不同的意思。同样的事物可能会有不同的叫法(如电梯是“Lift”而不是“Elevator”；汽油是“Petrol”而不是“Gasoline”)。在一个国家被认为是粗鲁的行为在另一个国家可能并非如此。在一架澳大利亚的飞机上，如果你不在头等舱但是想从该舱中拿一份杂志，乘务人员将会直接告诫你：“这是头等舱，老兄！”如果你觉得受到冒犯，他们会很诧异。而在北美，乘务人员会做出正式的解释：“这些杂志只供给头等舱客人。”日本人希望保持关系和谐，他们有 16 种巧妙的方法说不，而不是直接说“我不想购买你的产品”。

(4)非语言沟通

肢体语言在跨文化交流中并不能很好地表达意思，因为它们包含的象征意义不同。一个手势在不同文化中可以代表差别很大的事物。例如，竖起大拇指在美国是一种赞美，而在希腊则是一种侮辱，其意思与在美国竖起中指一样。

5．其他因素

(1)无须反馈。沟通一方或双方认为没有反馈的必要，因为彼此没有什么需要相互学习的。

(2)等待对方主动反馈。两人都以为别人会主动提供反馈，所以双方都希望对方主动提供信息。这必然会使沟通比较被动，效率较低。在沟通中必须观察对方的反应，积极主动地引导谈话的深入进行。

(3)出于私利而不愿反馈。双方存在竞争感，低信任度导致信息无法共享。换句话说，他们感到一股驱动力促使他们保护自有的信息和“地盘”。这种情况往往发生在有共同利益的同事或同学身上。为了取得消息上的优势，他们总是极力封锁对自己有利的信息，同时竭尽全力地希望从别人那里获得信息。如果是这样的沟通，肯定不会有好的效果。

(4)反馈的方式不当。当对方提出他遇到的困难时，我们常常立即回应，开始分析或试图解决问题。而遇到问题的人其实希望我们首先理解和同情他们，明白他们正处在艰难时期，我们的种种建议、命令甚至责备则会导致谈话不愉快的阻断。

(5)有些因素会阻碍小组，而不是个人之间的反馈交流。小组之间权力的不平等、经历和等级的不平等，都会影响反馈的双向性。另外，小组意见不一、新成员的加入，也会对交流的有效性施加影响。在有些小组，成员之间缺乏支持型纽带，无法取得团体的“协同”效应，在会议或其他相互合作的场合根本就没有双向交流的气氛。

情景应用

辨别下列陈述是以下哪种沟通障碍

A．感知	B．噪声	C．情绪	D．筛选
E．信任以及可信度	F．信息超载	G．不专心听	H．渠道选择

1．你不应该担心，听我说。
2．兄弟，上周你的午休超时了，以后不要再这样了。
3．好多需要记得东西啊，我不敢肯定我都记住了。
4．你为什么明知道工作进展得不顺利却说很顺利？你的这个……和……都没完成。
5．我听不见你说的话。把那个东西关掉，你刚才说什么？
6．我说我过一会儿就做。这才过了 10 分钟你为什么现在就向我要？
7．我为什么要听你说？你都不知道自己在说什么？

克服沟通障碍时，你可以遵循以下建议。

⑴在证明相似之前要相信差异的存在。在确定他人和我们一样之前，要避免想当然地认为对方和我们一样。

⑵在考虑了文化差异因素之前，不要过早地对一个人的行为做判断。你可能会认为某种话语或行为是不恰当的甚至对你构成了侮辱，但是对方可能并不是有意的，或许这种行为在对方的文化中是得体的。例如，如果日本商人送给你一件礼物，这可能只是一件礼物，而不是为了获得这项业务贿赂你。

⑶把自己放在一个信息接收者的位置。作为信息发出者，试着在考虑文化差异的基础上编码信息，以使对方完全理解。例如，如果不赠给日本人一件礼物，你可能会被认为是不礼貌的并且会丢失增进相互关系的机会。

⑷遇到疑惑时要问。如果你不确定怎样是合适的，可以询问知道的人，这样你就会知道是否需要准备礼物进行交换。

⑸观察学习对方的行为，看看对方怎么表现。例如，一个人鞠躬，你也可以鞠躬作为回礼。如果你做或者不做某事时，对方的非语言沟通显示出不舒服，赶快道歉，或者以后避免这种行为。

除了上述建议之外，如果能很好地把握下面几个小诀窍，那么反馈就会更加事半功倍。

⑴努力树立自己的可信度。人们倾向于严肃对待他们认为可信的反馈。如果信息的来源受听者的尊重或信赖，就会更具可信度。一般来说，建立可信度的方式有丰富知识面、提高判断力、熟悉当前问题，以及善于做出有技巧的反馈。

⑵把握适宜的反馈时机。一般情况下，在对方表现出某个观点时应及时给予反馈，及时反馈往往有利于问题的及时解决，否则矛盾逐渐累积，会越发不可收拾。“及时反馈”并不意味着反应越快越好，最佳的时机还需要你灵活地捕捉。聪明的人善于识别对方言语中真实的感情流露与虚伪的表面情绪，只对他真诚的情感进行反馈。倾听者对自以为是的虚伪情感开始猜测往往徒劳无益，甚至是危险的，它将把以前建立起来的信任关系破坏殆尽。

⑶应注意传达反馈的方式。一句话怎么说有时比话本身的内容更为重要。很多人都缺乏选择最佳的方式表达自己思想的能力。他们本应给予明确的提供信息的反馈，却很遗憾地采取了过硬或过软的态度；有时或许是想弥补反馈技巧的缺乏，而故意表现得强制、权力欲和命令式。例如，一个消极被动的人可能不愿发表相反的意见，以免卷入争论的漩涡之中；相反，有些人表现得野心勃勃，过分积极，实际上这可能只是因为他们缺乏一系列反馈技能，未探清对方真实的想法和感受。

讨 论 题

1．什么是反馈？它与反应有什么区别？

2．影响反馈的因素有哪些？除了本章所列举的因素外，你认为还有哪些影响因素？

3．为了提高沟通的效果，你认为需要掌握哪些反馈的技巧？

4．反馈的障碍有哪些？我们应该如何克服？



案例分析

沟通反馈的成与败

绩效反馈是组织在绩效考评结束后选择适当时机将考评结果告知被考评者，充分吸取被考评者的意见和建议的过程。同样都是在做绩效反馈，但不同的做法，其结果却可能大相径庭。我们不妨来看一组对比鲜明的绩效反馈案例。

失败篇

王明是M公司客服部经理，年末绩效考核成绩出来后，公司的吴总把王明叫到办公室谈话。

吴总：小王啊，绩效考核结果出来了，想必你也已经知道了，我想就这件事与你谈一谈。

(此时，吴总的手机铃声响起，吴总示意小王谈话暂停，接起电话……)

吴总(通话用了五分钟，放下手机，笑容满面的脸变得严肃起来)：刚才我们谈到哪里了？

王明：谈到我的绩效考核结果。

吴总：哦，你上一年的工作嘛，总的来说还过得去，有些成绩还是可以肯定的。不过成绩只能说明过去，我就不多说了。我们今天主要来谈谈不足。王明，这可要引起你的充分重视呀，尽管你也完成了全年指标，但你在与同事共处、沟通和保持客源方面还有些欠缺，以后得改进呀！

王明：您说的“与同事共处、沟通和保持客源方面还有些欠缺”具体指什么？

(吴总的手机铃声再次响起，吴总拿起手机接通……)

吴总(通话结束后，吴总放下手机)：王明，员工应该为领导分忧，可你非但如此，还给我添了不少麻烦！

王明：我今年的工作指标都完成了，可考核结果……

吴总：考核结果怎么了？王明，别看我们公司人多，谁平时工作怎么样，为人处世如何、我心里可跟明镜似的。你看看人家陈刚，人家是怎么处理同事关系的。

王明(心想：怪不得他的各项考核结果都比我好)：吴总，陈刚是个老好人，自然人缘好；但我是个业务型的人，比较踏实肯干，喜欢独立承担责任，自然会得罪一些人……

吴总：好了，我等会儿还有个应酬，今天就这样吧。年轻人，要多学习，多悟！

吴总自顾陪客户去吃饭了，王明依然是一头雾水，不知领导的话是什么意思……

成功篇

吴总：小王，绩效考核的结果已经出来了，这两天我想就你近来的表现跟你聊聊，你什么时候比较方便？

王明：吴总，我随时都可以，依照您的时间来吧。

吴总：那明天上午十点吧，在我的办公室。

王明：好的，吴总！

（吴总认真准备了明天面谈的材料，并从侧面向王明同事了解了王明的个性。）

（第二天上午十点，王明来到吴总办公室）

吴总：小王啊，我们今天谈话的目的就是回顾一下这一年来你的工作情况，讨论一下做得好与不好的地方。不过，在此之前，我想听听你对我们公司绩效考核的看法，你认为绩效考核的目的是什么？

王明：我觉得绩效考核有利于对优秀的员工进行奖励，特别是在年底作为发放奖金的依据。不知我说的对不对？

吴总：你的理解与我们做绩效考核的真正目的有些偏差，这可能是我们给大家解释得不够清楚。事实上，我们实行绩效考核，最终是希望在绩效考核后，能通过绩效面谈，将员工的绩效表现——优点和不足，反馈给员工，使员工了解在过去一年中工作上的得与失，以明确下一步改进的方向；也提供一个沟通的机会，使领导了解部署工作的实际情况或困难，以确定可以提供哪些帮助。

王明（不好意思地）：吴总，看来我理解得狭隘了。

吴总（宽容地笑了笑）：现在我们不是又取得了一致吗？好了，接下来我们逐项讨论一下。你先做一下自我评价，看看我们的看法是否一致。

王明：去年我的主要工作是领导客户服务团队为客户提供服务，但是效果不是很令人满意。我们制定了一系列的标准（双手把文件递给吴总），但满意客户的数量增幅为 55%，距离我们 80%的计划相去甚远。这一项我给自己“及格”。

吴总：事实上我觉得你们这项举措是很值得鼓励的。虽然结果不是很理想，我想可能是由于你们没有征询客户建议的缘故，但想法和方向都没有问题。我们可以逐步完善，这项工作我给你“优良”。

王明：谢谢吴总鼓励，我们一定努力！

吴总：下一项。

王明：在为领导和相关人员提供数据方面，我觉得做得还是不错的。我们从未提供不正确的数据，别的部门想得到的数据，我们都会送到。这一项我给自己“优秀”。

吴总：你们提供数据的准确性高，这一点是值得肯定的。但我觉得还有一些有待改善的地方，例如，你们的消息有时滞后。我认为还达不到“优秀”的等级，可以给“优良”。你认为呢？

……

吴总：我想总体上给你的评价应该是 B+，你觉得呢？

王明：谢谢吴总，我一定会更加努力的！

吴总：下面我们来讨论一下你今后需要继续保持和改进的地方，对此你有什么看法？

王明：我觉得我最大的优点是比较富有创造性，注重对下属的人性化管理，喜欢并用心培养新人。我最大的缺点是不太注重向上级及时汇报工作，缺乏有效的沟通。我今后的发展方向是做一个优秀的客服经理，培养一个高效的团队，为公司创造更好的业绩。

吴总：我觉得你还有一个长处，就是懂得如何授权，知人善任；但有待改进的是你在授权之后缺乏有力和有效的控制。我相信，你是一个有领导潜力的年轻人，你今后一定会成为公司的中坚力量。

王明：谢谢吴总对我的鼓励，我一定会更加努力工作！

讨论题：

1. 对比上述案例中的失败篇与成功篇，你认为其失败之处与成功之处分别在哪里？
2. 如果你是失败篇中的王明，你该如何向吴总反映你心中的困惑？
3. 在沟通反馈过程中，你认为进行有效反馈的技巧有哪些？

延 伸 阅 读

阻碍反馈的回应

1. 命令、威胁

“我不管你怎么去做，但是你必须在下周一前将计划发给我!”

可能的积极回应:

“你是说你在下周一之前没时间完成计划，是吗？”

2. 劝诫、批评

“你该知道将本部门的问题拿到全体会议上去渲染是不明智的。”

可能的积极回应:

“听起来你部门里的问题令你非常困扰。”

3. 审问

“为什么不告诉我你没明白指令呢？”

可能的积极回应:

“我很失望工作还没完成，而且担心是否能如期交工。”

4. 将问题缩小

“你认为那项任务很糟糕。但你看看我这周得做些什么。”

可能的积极回应:

“任务的哪些部分看来最难解决？”

5. 建议

“噢，你为什么不把每件要做的事都列一清单，然后看看哪些项目最重要呢？”

可能的积极回应:

“有什么我能帮忙的吗？”

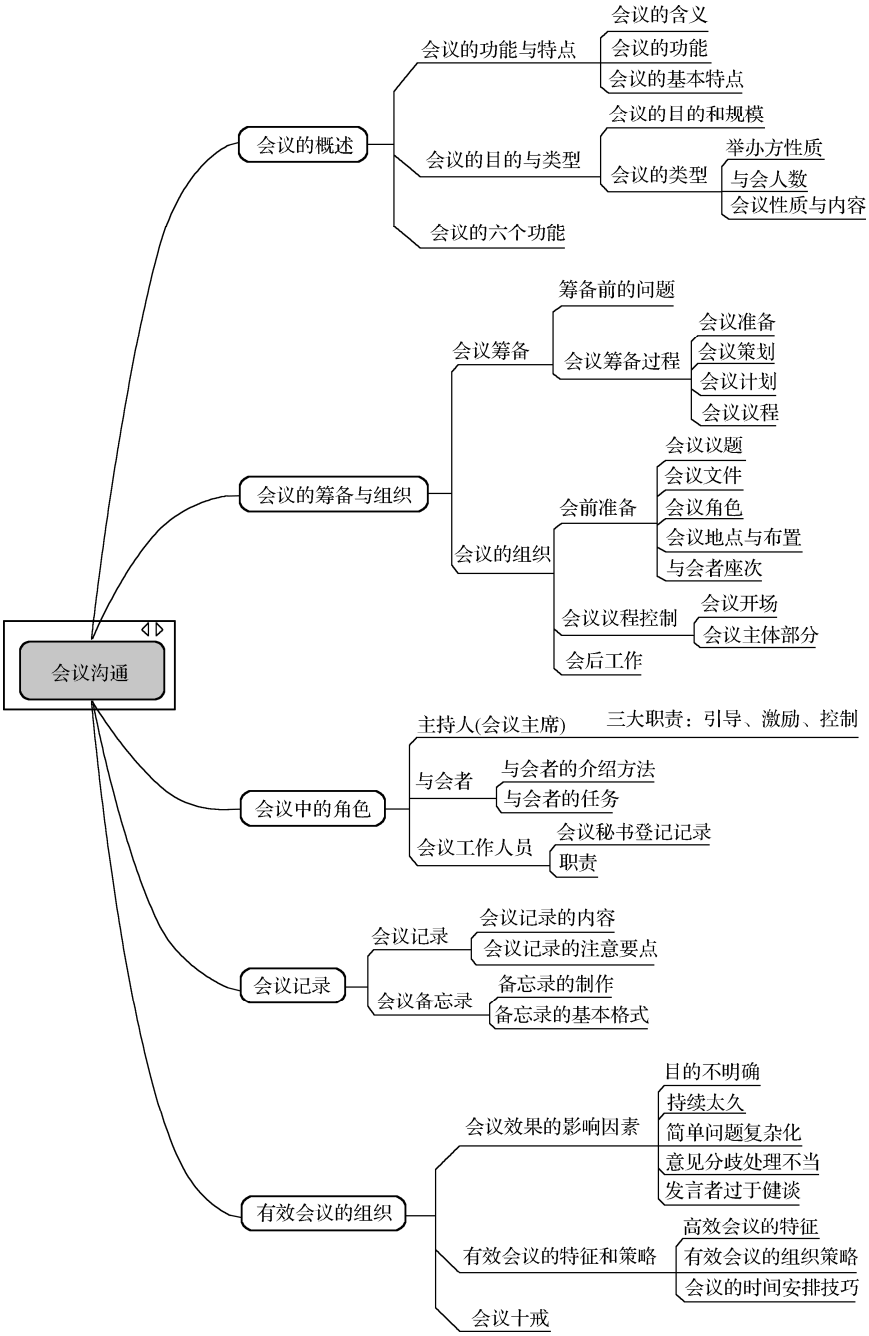
第 3 篇

管理沟通行动

第 8 章　会议沟通
第 9 章　危机管理
第 10 章　组织沟通
第 11 章　跨文化沟通
第 12 章　电子与网络沟通
第 13 章　非语言沟通

第8章

会 议 沟 通


会议沟通
会议的概述
会议的功能与特点
会议的含义
会议的功能
会议的基本特点
会议的目的与类型
会议的目的和规模
会议的类型
举办方性质
与会人数
会议性质与内容
会议的六个功能
会议的筹备与组织
会议筹备
筹备前的问题
会议筹备过程
会议准备
会议策划
会议计划
会议议程
会议的组织
会前准备
会议议题
会议文件
会议角色
会议地点与布置
与会者座次
会议议程控制
会议开场
会议主体部分
会后工作
会议中的角色
主持人(会议主席)
三大职责：引导、激励、控制
与会者
与会者的介绍方法
与会者的任务
会议工作人员
会议秘书登记记录
职责
会议记录
会议记录
会议记录的内容
会议记录的注意要点
会议备忘录
备忘录的制作
备忘录的基本格式
有效会议的组织
会议效果的影响因素
目的不明确
持续太久
简单问题复杂化
意见分歧处理不当
发言者过于健谈
有效会议的特征和策略
高效会议的特征
有效会议的组织策略
会议的时间安排技巧
会议十戒

学习目标：

1. 掌握一般会议的筹备步骤；
2. 了解会议的类型及功能特点；
3. 了解会议组织的基本方法和过程；
4. 熟悉会议中不同的角色及其对应的职责；
5. 掌握会议记录的方法和内容；
6. 掌握会议效果的影响因素；
7. 学习如何进行有效的会议组织。



引例

袋鼠与笼子

动物园里新来了几只袋鼠，这让动物园又增添了许多游客。于是动物园的领导高度重视，并指派了管理员来专门看守袋鼠。

可是有一天，动物园管理员们发现袋鼠从笼子里跑出来了，经过一番“奋战”后才将跑出笼子的袋鼠归位。

因为这件事，动物园的领导们特意开会讨论，一致认为是笼子的高度过低所致。经过商讨，决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。

出乎意料的是，第二天他们发现袋鼠还是跑到外面去了，所以他们又决定将高度加高到 30 米。

没想到隔天后，居然又看到袋鼠全跑到外面了。

这可令动物园的管理员们大为紧张。于是，领导们再次开会来讨论这件事，又一次经过长时间的讨论，终于决定了一不做二不休，干脆将笼子的高度加高到 100 米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠们闲聊，“你们看，这些人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。

“很难说，”袋鼠说，“如果他们再继续忘记关门的话！”

安德鲁·格罗夫曾说：“会议是管理工作得以贯彻实施的中介手段”。会议是我们工作生活的一部分，工作中出于沟通协调需要举行会议，生活中由于同样的原因我们也举行一些非正式的会议。会议只是一种管理工具，一般人对它有着热衷与厌恶两种极端的态度。但是，客观而言，会议本身并不具备被热衷或被厌恶的理由。因此，我们有必要恢复会议作为沟通重要手段的真面目。

会议是商业管理上不可或缺的部分，同时它们也常常是组织笑话的主角，比如有人说“会议的目的是决定下一个会议何时举行”。调查研究的结果显示：管理决策者有 25%～75%的工作时间用于会议，而大约有 1/3 的会议是毫无用处的。除了正式的会议之外，管理者每个星期大概花掉相当一个工作日的时间用在非正式会议和向主管询问事情上。《财富》杂志所评选的 500 家大企业中，71%的总裁每星期有超过 15 个小时的会议时间。

8.1 会 议 概 述

8.1.1 会议的功能与特点

1．会议与会议沟通

会议在管理工作中起着十分重要的作用，它是决策的重要方式，也是沟通信息的主要手段。一些管理者用于参加各种会议的时间占总工作时间的 1/3 之多。由此可见，会议开得好坏、效率的高低，直接关系到管理效能的高低。

会议沟通是群体或组织中相互交流意见的一种形式，是一种常见的群体活动。会议沟通要求明确会议目的，确定与会者的职责和角色，做好会议流程管理。根据不同的目的和要求，既可以将会议看作是一个集思广益的过程，也可以看作是一种信息传递的方式。会议是向上沟通意见的途径之一，管理者可以借开会的机会听取下属或员工的意见，通过会议，组织成员还可以凝聚在一起，相互交换思想，进行横向沟通。

2．会议的功能

安托厄·杰伊(Antony Jay)描述了会议的六大功能，这些功能将有助于我们理解会议的意义。

(1)会议通过最简单和最基本的方式界定了团队、群体或单位。

(2)会议为群体成员共享知识和经验提供了场所。

(3)会议帮助每个人去理解该群体的集体目标,去理解通过什么方式个人的工作能够有助于群体的成功，从而帮助群体找到实现目标的最佳途径。

(4)会议也使所有出席者为最终制定的决策和追求的目标而承担义务，即使是不同意见者，他们可能会遗憾他们的意见未能被采纳，但是，他们会接受结果。

(5)在一些工作群体中，团队的领导通过他的出席来指导团队，即会议更好地体现了领导者的角色和作用。

(6)会议上能更好地发现成员地位上的差异。

尽管会议可以拥有上述所有功能，但并不保证会议在任何情况下都能实现这些功能。任何一个会议都可能成为一种对时间的浪费、一种导火索或一种影响实现组织目标的障碍。

3．会议的基本特点

会议的四大基本特点如下所述。

(1)普遍性。会议存在于人类一切社会形态之中。凡是有人群活动的时空都存在这种活动方式，人们不可避免地或多或少都要参与这种活动。



召开会议的理由

(2)目的性。会议是人们为了某种共同目的而聚集在一起，是有一定目的和愿望的活动。

(3)组织性。会议一般都是有号召力、有发起人、有组织、有领导的，并且有时间地点的约束，而不是自发的、无规则的“集合”。

(4)集体性。会议是一种群体活动，参加会议的个人是与某一团体、组织相关的成员。

8.1.2 会议的目的与类型

1．会议的目的

任何一个会议的召开都应该有明确的目的，漫无目的地召开会议只会被证明是在浪费时间。一般来说，会议的目的主要包括以下几点。

⑴传播信息。想让多数人都知道同一个信息时采用会议这种形式，能够使信息传播的速度显著加快。

⑵动员。动员会议也是比较常见的一种会议形式。

⑶解决问题。会议可以使得与会人员发挥主观能动性，共同解决问题，进而完成整个团队的任务。

⑷收集和交换意见。对可能出现的意见进行收集并进行讨论，交换彼此的意见并得出会议沟通结果。

⑸精神需求。满足组织成员的精神需求，并为组织成员增进彼此的友谊提供了很好的平台。

⑹制定决策。通常只有当人们真正参与到决策制定中来，才会更好地去执行已做出的决策；同时，讨论过程中，大家可以使整个目标更加明确，思路更加清晰。

⑺培训。为了使员工能够具备更为完善的专业知识技能，大多数企业也采用会议的形式对员工进行培训。

会议的目的是整个会议的灵魂。美国著名律师乔治·戴维·基弗尔曾说过："大多数专业人士都没有认真想过徒劳无益的会议对他们的机构有什么影响。"所以，在开会前一定要明确会议的目的，这样组织沟通才能做到有的放矢。而会议目的不同，也会导致会议规模的不同，如表 8-1 所示。

表 8-1　会议规模

会 议 目 的	参考与会人数
决策制定和关键问题解决	5
问题识别或头脑风暴	10
研讨会和培训班	15
信息分享会	30
正式报告会	不限

2．会议的类型

会议普遍存在于各种组织，不论其规模大小、技术先进与否。因此，会议的类型多种多样，从不同的角度可以对会议进行多种不同的分类，下面具体介绍几种主要的会议分类。

⑴按照举办方的性质划分

按照举办方的性质不同，会议可以被划分为三大类：社团协会类会议、公司类会议和其他性质的会议。

① 社团协会类会议。这类会议是非常常见的一种会议类型，有时会将展览融合其中。还可以对这类会议再进行详细的归类，如专业协会会议、行业协会会议等。近年来，行业协会被许多专门开发会展工作的有关人士关注，因为它们是会议业中最具商机的市场之一，许多成功的管理人员就在这样的协会内。

② 公司类会议。公司类会议是公司内部最基本的传递信息的方式，这类会议的目的通常是为了了解有关技术问题、协调相关人员开展工作、对上级指示进行传达等，具体包括技术会议、股东会议、销售会议等。

③ 其他性质的会议。电视上经常看到的政治性会议就属于这种会议，这种会议在省市级

政府机构中出现得比较频繁，也是一种典型的会议形式。该形式的会议呈现在大多数人眼中一般是大会场，但是在其背后的小型会议室等各种会议设施、仪器也是相当繁杂的。

(2)按照与会人数划分

根据参加会议的人数的多少，可将会议分为小型会议、中型会议、大型会议及特大型会议。一般对其进行如下分类。

① 小型会议。出席的人数是几个人，不多于 10 个人。由于会议与会人员比较少，大家可以充分发表自己的意见，好的创意会更多，这样也便于控制，沟通起来会更容易。

② 中型会议。出席人数是几十个人。由于会议人数已经不像小型会议那样容易控制，所以一般情况下是不能有太多时间自由发言、讨论的，否则可能会出现没办法控制的局面。就算有发言，也是要有一定的先后顺序。

③ 大型会议。人数在 100 ~ 10 000 个人。大型会议里的大多数与会者是充当听众的，也就是说，会议的举办方会选择极少数发言者来宣读某些文件或者让与会人员进行投票选举等这样的形式出现得比较多。通常，这样的会议会运用特殊性标志，如会标、会旗、会议主旨口号等，来烘托出整个会议的氛围。

(3)按照会议性质和内容划分

按照会议性质和内容一般划分为：培训性会议、代表会议、年会、专业会议、论坛、讲座等。

① 培训性会议。会议长达一天到几周不等。这种培训会议需要在选择会议场所时有所注意，培训师会根据培训内容的不同、培训人员的不同，进行有针对性的培训安排。

② 代表会议。我们可能听说过“职工代表大会”、“研究生学生代表大会”等这样的会议，部分代表来参加会议以便对某些问题进行探讨。

③ 年会。一般以周期性为特点的年会主要是就某一特定主题展开讨论的聚会，多数是一年一次。年会可能包括不止一次的会议，主要是一次全体会议和几个小组会议。

④ 专业会议。对某领域内的某些具体问题进行专业性讨论的会议就是专业会议。专业会议的规模根据人数的多少而定，弹性比较大。

⑤ 论坛。一般来说，主持人在这样的会议中起到的作用是非常大的。讲演者可能会有不同的观点，听众可能会进行提问，双方会进行较为深入的讨论，主持人要控制好整个会场的局面，最后总结双方观点。

⑥ 讲座。我们对讲座应该都不陌生。在大学中比较常见的讲座，是非常受欢迎的。经常是某位专业人士、名人、名师等进行发言，讲座结束后根据时间安排来决定观众的提问时间。

8.2 会议的筹备与组织

8.2.1 会议的筹备

1．会议筹备前的问题

为重要的会议做筹备需要对目标有一个基本了解；目标会影响会议室的布置、会议时间的长短、休息时间和活动的顺序。一个进行顺利的会议应提供完善的设备和能满足与会者沟

通的要求。在进行会议筹备期间，要着重考虑以下几个问题。

⑴会议的目的

当会议结束时，如何来判断这次会议成功还是失败，最好的标准恐怕就是召开会议的目标是否能实现。如果事先对会议没有一个清楚的目的和要求，召开的会议就存在着很大的风险，最直接的是浪费与会者的时间和组织的资源。

⑵与会者和会议规模

最该被邀请参加会议的人是那些确实有必要参与而且能贡献自己的智慧来达成会议目标的人。确定谁该参加会议已经帮助你决定了会议的规模，其他的要素还包括会议讨论问题的复杂性如何及会议的设备可接纳多少人。

⑶会议的时间

何时召开会议可能对决策过程有影响。会议的具体召开时间以及会议进行的时间的长短都会对会议的结果产生一定程度的影响。

⑷会议的地点

场地的选择可能帮助也可能阻碍会议的进程。很多人认同在远离工作场所的地点举行会议，因为新的地方和环境使人们对会议产生一种重要感，而且与会者不用因为接电话或是其他人干扰而离席。

2．会议的筹备过程

一般来说，高效的会议管理者在筹备会议时，大都根据 5W1H 原则，来确定有关会议筹备的问题。本书将会议筹备过程分为四大部分：会前准备、会议策划、制订会议计划、会议议程。通过这四个环节的具体介绍分析，有助于会议组织者有效地进行会议筹备工作。

⑴会前准备

① 重视会议“常见不满”是会前准备的关键。会前准备必须注意四方面的不满：对策划不满；对组织能力不满；对与会者表现不满；对会议结果不满。

② 明确会议必要性，确定会议议题。议题必须紧扣会议目标；各项议题之间应存在有机联系，且符合逻辑的排列顺序；清楚地指出各项议题需要讨论的时间，使与会者心中有数。

⑵会议策划

① 确定与会人员。确定会议参加对象；确定会议主持人；确定会议工作人员，包括秘书、记录员等。

② 确定会议时间。应考虑尽量让所有与会者都能参加会议。外部会议，应避开节假日或有重大社会活动的日子；早上开会时间太早，易导致与会人员的迟到、忙中出错，应稍微晚点；如果希望就某一问题迅速达成协议，那么最好把会议时间安排在下班前一个小时。

③ 确定会议地点。一般应遵循交通方便的规则。可能的话，应选择在离与会者工作或居住较近的地方，以保障与会者能方便及时地赶到。会场应该能够适应会议的级别和与会者的身份，符合经济实用的原则。

④ 配置会议设施。会场内应具有与会议有关的设施；扩音设备，这一点在较大型的会议中尤显重要，倘若与会者听不清主持人的发言，那将是一次非常失败的会议；录音设备，可以录下会议的实况。此外，还有其他一些基本的条件，如桌椅、茶水等。

⑤ 准备会议文件。收集和整理与议题相关的信息，必要时装订成册。如果内容太多，可

以以要点摘录方式准备会议文件；同时准备宣传材料与参考文件，以有利于提高与会者对会议的重视程度、加强对有关背景资料的掌握，这些资料都应当和会议议程一起，提前分发给与会者。

⑥ 发放会议通知。会议通知一般应注明会议时间、地点、名称、参与人员、主要议题、主办单位、个人需要支付的费用、对方答复是否参加的最后期限及回复的地址和电话。组织者还应在最后期限前打电话向各位受邀人征询一下，以确定他们是否参加会议。

⑶制订会议计划

① 会议的一般程序；

② 会议程序的阶段：开始阶段、讨论或报告阶段、总结阶段、结束阶段；

③ 会议过程控制设计；

④ 制订科学的会议计划的法则：半对半法则、3/4 法则、议程法则、六分法则、三分法则、报告法则、议程顺序法则、议程完整性法则、时间完整法则、记录法则。

⑷会议议程

① 会议议程的设计原则：明确议题，确定主次，注重实效，适时调整，突出实施；

② 会议议程的主要步骤：回顾、介绍、制定规则、报告、演示、参与、总结；

③ 议程准备和支持文件：以次序排列出议程，对历史项目的讨论准备支持性文件，准备好具体议题，确定好下次会议的时间、地点等；



决策方法

如果会议要继续上次会议的目的，一种方法是可以继续引用上次会议的日期和备忘录编码，这种纵向参考的作用在于帮助与会者弄清楚该项目的历史背景，从而可能避免错误决策。这种方法对于那些不了解以前情况的新与会者也是很有帮助的。另一种方法是将过去的项目背景作为参考资料——支持性文件，附在相关项目后面，或者列一个简短的清单放在议程后面。

M 计算机公司
一号项目检查会议
日期：2013 年 12 月 6 日
时间：下午 2：00 ~ 3:45
地点：B 大厦第二会议室
议程
1. 公司第四季度销售情况；
2. 上次会议记录；
3. 上次会议记录中提出的问题；
4. 杜敏做关于 CPU 进展的报告；
5. 史强做关于 Case 设计进展的报告；
6. 李辉做关于软件进展的报告；
7. 下次会议日期、时间、地点。
附件
1. CPU 进展报告，第 7 号；
2. Case 涉及进展报告，第 2 号；
3. 关于软件进展的报告。

图 8-1　会议议程实例

在准备会议的议题时，要以开放、公正的方式精心策划议题，使得会议的议程中包含一系列精心设计的议题。在议题的安排上，要善于采用提问的方式，因为这可以引起与会者的兴趣，如图 8-1 所示。

最后，如果会议有可能再次召开，议程中应包括下次会议的日期、时间和地点。

以下是可供参考的议程准备步骤：

①根据上次会议列出突出问题；

②通过对目前发展情况的预期，和与会者联系，提出商务中的新议题；

③选择重要议题；

④避免包括过多的“新问题”（在议程中，突出地标出关键项目）；

⑤将例行项目放在开始；

⑥按逻辑关系排列关键项目；

⑦根据会议时间长短和与会者情况安排项目；

⑧用数字排列项目；

⑨交叉参考上次会议的议题；

⑩要求明确提出下次会议的细节，在议程结尾列出“下次会议议程”；

⑪制定需要的附加文件或将它们包括在议程中；

⑫与会议主席讨论通过议程(如果合适的话)；

⑬将议程草稿交付打印；

⑭校对打印稿；

⑮附带上次会议备忘录，将文件和有关文章发送所有应出席的与会者。

8.2.2 会议的组织

1．会前准备

(1)明确会议的必要性

会议的组织工作常常是从分析会议的主题和必要性着手。就设定的议题而言，若不经多方讨论协商不能解决问题，就有必要召开会议；如果通过其他方式能使问题更有效地得到解决，就尽量不要开会。

(2)确定会议议题

会议议题，简单地说就是会议所要讨论的问题和决策的对象。一般来说，企业中常见的会议议题有两类：讨论工作中出现的问题，分析将来工作中可能遇到的问题。

确定会议议题应该注意的有以下四点：

① 议题必须紧扣目标；

② 会议数量要适中；

③ 各项议题之间最好存在有机的联系，且按照逻辑顺序排列；

④ 应清楚地指出各项议题所需要讨论的时间，这样可以使与会人员做到心中有数。

(3)拟定会议议程

明确会议目标和主题之后，就可以决定会议议程，将会上要讨论的问题按重要性和类别依次排序，并限定各项内容商议的时间。通常，会议议程应包括会议日期、时间、地点、议题及参加对象等。一次会议所讨论的问题不宜太多，讨论时间也不宜太长，因为在有限的时间里讨论太多的问题常常解决不了问题。

(4)准备会议文件

会议召开的目的就是召集人员对议题进行讨论，并作出决议。若想进行充分的讨论，仅仅依靠与会者的记忆是远远不够的，为了顺利地召开会议，会前应收集和整理与议题相关的信息，所以会议还需要大量的文档和资料。会议所需的文档和资料一般有以下三种：发言稿、公开资料、对外新闻通稿。

会议的文档和资料虽然只是起到辅助作用，但由于其不可更改的特性，所以在准备时也应当小心谨慎，以保证内容准确。最后，会前应先将会议议程和整理好的文件分发给与会者，使大家对将要讨论的问题有所准备。

(5)确定会议主持人

会议主持人是与会者中最重要的一个核心角色，在会议进行中，会议主持人应能够正确地、恰当地把握方向，稳妥地控制全局，并得到大多数与会者的认可。一个合适的会议主持

人可以挽救一场濒临崩溃的会议，同样，一个错误的会议主持人则可能会断送一次原本前景不错的会议。所以，在选择会议主持人时必须相当谨慎小心。

⑹确定与会人员

决定与会人员是非常重要的一个环节，要严格根据会议的目的来确定与会人员。一般可以按如下标准选择与会者：

① 会议信息提供者；

② 特殊身份者；

③ 接受任务、接收信息的人员。

⑺确定会议时间

确定会议时间，主要是指会议开始时刻、会议持续的时间这两方面。

⑻确定会议地点

确定会议地点时，要考虑会议规模、与会者人数，避免过大或过小；会议地点对与会者来说交通是否便利、停车是否方便；会场能否保证必要的使用时间；会场是否能不受外界干扰；会场必用设备是否完好；会场租用费是否合理；会场是否符合与会者的身份、等级；会场外的其他服务条件如何等。一般是选择豪华型宾馆、旅游胜地、会议中心、会展中心、培训拓展中心等。

⑼会场的布置

举行会议，必须根据会议的目标、人数、会场大小等情况进行合理恰当的布置。具体来说，包括两方面的问题：一是座位布置，二是与会者座位的安排。

座位布置

会场座位的布置应适合会议的整个风格和气氛，主要有以下几种方式。

① 剧场式会场。这种会场因其形式酷似戏院、剧场而得名。设一个主席台，少数人在主席台上，多数人在台下。这种方式可容纳较多人，但与会者不能面对面，只能面对主持人，如图 8-2 所示。

② 教室式会场。此方式类似于学校的教室，适用于宣讲、说明的会议，也便于与会者做记录，如图 8-3 所示。

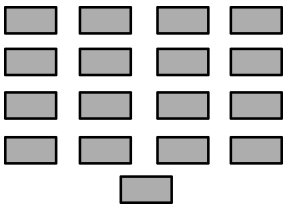


图 8-2　剧场式会场

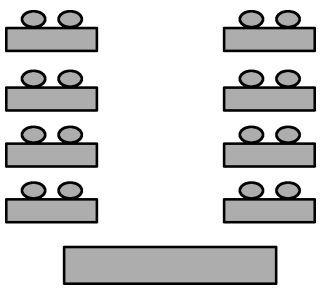


图 8-3　教室式会场

③ 圆形会场。这种会场适合人数较少的会议，便于与会人员相互交流，如图 8-4 所示。

④ 方形会场。方形会场分为正方形会场或长方形会场，这是两种常见的会场形式。这种会场中主持人较易控制会议的进行，但如果桌面布置太长，则主持人难以有效控制全局，如图 8-5 所示。

⑤ “U”形会场。这是近年来比较流行的会场形式。它兼顾了圆形、方形、长方形会场的优点，有利于多方沟通，是一种极有利于提高会议效率的会场形式，如图 8-6 所示。

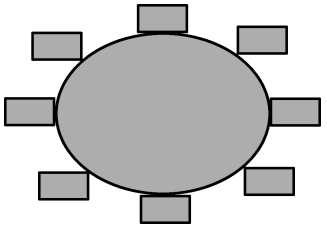


图 8-4　圆形会场

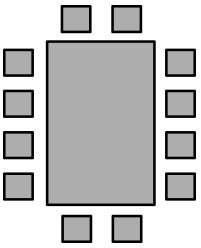


图 8-5　方形会场

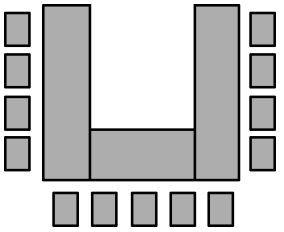


图 8-6 “U”形会场

另外，还有“V”形、鲜鱼形、六边形、横长方形、马蹄形等多种形式，应根据会议地点的条件、会议的实际需要而选用相应的布置形式。

与会者座位的安排

确定了会议成员和会场之后，还要合理安排与会者的座位，这也要按照一定的规律和比较科学的原则。

① 以主持人为中心依次排序。

② 按照姓氏笔画为序排列座位。

③ 按照职位先后排列座次。同级别人员可以姓氏笔画为序排列先后。

④ 按照姓氏的汉语拼音首字母为序排列先后。

⑤ 按照获奖名次或选举名次先后顺序排列座位。

中国传统习惯以左为上，排在第一位的居中而坐。以此为基点，其余的以居中者的左手方第一为序，先左后右，依次排列。

(10)发出会议邀请函或通知函

正式的会议通知必须包括会议的目的、主要议程，会议的时间、地点、有关要求，落款处应注明会议的通知部门、联系人电话等信息。经过反复修订，确定没有任何遗漏之处后，就可以按照程序进行签发、复印并发出去了。

下面是一份正式的邀请函的格式及内容安排，如图 8-7 所示。

2．会议议程的控制

一次会议能否顺利进行，很大程度上有赖于主持人对会议的节奏和方向的把握，以及对会议活动的组织协调，即会中控制得有效与否会直接影响会议的成功。一般来说，控制会议进程需要做好以下方面的工作。

(1)会议开场

① 尽量准时开会，并且避免会议的开场时间过长。

② 在开场称呼中，经常是按惯例称“女士们、先生们”，但是要注意的是后面不必再加“朋友们、同志们”，以避免重复。

③ 开场过程中出席的领导人在介绍时要注意，主办单位的领导应该放在宾客后面，但是如果主办单位是国家领导人，则应该先报。

④ 在开场的介绍过程中，为了避免多次鼓掌而影响开场进度，应该在统一介绍完毕后再

停顿，以示鼓掌。这也为翻译提供了方便，对外宾表示出足够的尊重。

⑤ 开场时主持人要使用适合自己身份的语言来介绍自己，着装要端庄、大方，这是对所有与会者表示尊重。切忌穿着不符合自己身份的衣服，佩戴不合场合的首饰、头饰等。主持人的语言要尽量照顾翻译人员，不能堆砌言语等，以免造成翻译问题。

2012 年全国研讨会“组织行为学”课程教学邀请函

尊敬的老师：

您好！

羊城三月，正是花开时节，在这和风送暖之际，我们特邀您参加由广东省人力资源管理协会和广东省社会心理学会主办、暨南大学管理学院和×××公司承办的 2012 年全国“组织行为学”教学研讨会，共同探讨改革开放 30 多年来，中国高等教育取得的丰硕成果。贯穿古今历史，融通中西方文明是每一个教育者的共同理想和未来教育发展的普遍趋势，所以此次会议的关键词是“国际化+本土化”。我们特地邀请到中、加两国组织行为学领域的知名专家和学者，与您共同分享他们的教学心得与成功经验。

春光明媚，柔水岭南，我们在广州欢迎您的到来。

现将有关内容通知如下：

一、邀请对象：各高校从事“组织行为学”课程教学的教师、学者。现已邀请到加拿大行政管理科学学会(相当于美国管理学会)的主席史蒂文·L·麦克沙恩教授、中国社会心理学会副会长凌文辁教授等演讲嘉宾。

二、会议时间：2012 年 3 月 38 日至 30 日，3 月 28 日报到。

三、会议地点：广州莱福广式酒店(广东省广州市天河区天河路 603 号)。

四、会议主题：

- 国内外研究前沿与热点；
- 研究与教学如何互动；
- 教学示范课(中文和英文授课)；
- 案例教学研讨；
- 本科教学和 MBA 教学经验分享。

五、会议须知：会议费××元/人，含会务、资料和餐费，现场缴纳。交通费、住宿费自理。

六、联系人：×××

电话：010—×××××××，×××××××，131×××××××××

传真：010—×××××××

电子邮件：××××@××××.com

请您填写以下回执，报名截止日期 3 月 16 日，谢谢您对我们工作的支持！(为了防止邮件被拦截，没有用附件的形式发送，敬请谅解！)

暨南大学管理学院

×××公司

2012 年 2 月 16 日

图 8-7　邀请函

(2)会议主体部分

会议开始后，要能够时刻控制整个会议的进展情况。广泛听取各与会人员的意见，对突发情况能够恰到好处地处理，不能对与会人员的意见置之不理，更不能对所提意见进行批评。如果时间允许，应该让与会人员进行讨论，以期达成共识。

会议的议程一般不应改变，但是特殊情况下应该及时上报上级部门，得到指示后再继续会议。一切与会人员应该尊重主办方、上级领导的意见。

3．会后工作

一次会议结束后，还需要做好一些善后工作，重点是要做好落实工作。有些会议是领导

一讲了之，与会者一听了之，会后无人落实。为避免这种现象发生，会议应善始善终，会后应做好如下四项工作。

(1)整理会议纪要

如果会议讨论决定的事项涉及多个部门、多个单位，需要贯彻执行的，有案可查的，应尽快编好会议纪要，分发给有关部门、有关人员，以便分工负责，贯彻执行相关决定。会议纪要力求简明扼要，使得其确有实用。

(2)报道会议消息

凡是需要进行新闻报道的重要会议，一般在会前应邀请或通知相关媒体的记者到会，并且向他们提出宣传会议精神的请求或建议。按照领导意图和新闻单位的业务要求，根据会议不同情况确定发布会议消息，或进行专题报道，必要时还可配发“评论”、“社论”，会议秘书部门应积极与新闻单位配合，共同撰写稿件，并及时送交有关领导、部门审定，然后见报或播放，以推动会议精神的宣传、贯彻、落实。

(3)对执行工作的监督与检查

会议的决定应切实执行，并有进度报告，责任人监督人考核的时间、标准、方法等，会议纪要可以作为一项检查工作的依据。一定要明确会议是一种手段而不是目的，会议形成的某种思想，必须通过贯彻落实才能真正取得实效。“议而不决”是开会的大忌，同样“决而不行”只能助长走形式、说空话的习气，白白浪费了会议的时间，因此一个有效的会议一定要做到议而有决，决而有行，行必有果。

(4)会议结尾工作

会议结束时，要检查会议场所内是否遗留了重要的资料文件，要安排专人来负责，确保将重要的资料文件放在安全的地方。对于多余的相关文件资料应妥善处理。对重要文件一定要及时向上级请示。

与会人员如果需要会后赶往别处，要尽量帮助他们办好离会手续。住宿费等费用如需结算，不得耽误。要对与会人员负责，也对提供会议场所方负责。对于结清一切费用的与会人员，要积极配合做好返程计划，安排送站人员行程等。最好安排专人来负责一个线路，避免出现差错。

8.3 会议中的角色

会议的有效与否很大程度上取决于会议中的角色。一个正式会议中的角色一般包括会议主持人(会议主席)、会议工作人员(会议秘书或记录员)和与会者。要使会议取得成功，会议中各角色的同心协力是很重要的。因此，在确定好与会人数和结构后，会议组织者必须明确与会者的角色安排。

8.3.1 主持人(会议主席)

1．会议主持人的角色

会议主席(主持人)的角色主要是会议控制、会议引导、宣布会议结果。

① 会议控制包括决定会议主题；明确会议范围；确保人们围绕主题依次发言；尽可能做到公正，尽全力避免与会者的争论；确保其他成员了解会议进展情况。

② 会议引导包括识别问题与主题的关系；促进参会人交换和讨论不同意见；评价不同方案；处理不同意见，对争论双方或各方的观点加以澄清；分析造成歧视的因素；研究争论双方或各方的观点，了解协调的可能性；将争论的问题作为会议的主题之一，展开全面的讨论，以便把会议引向深入，按会议议程进入下一项。

③ 最后，做出会议决定，宣布会议结果。可以根据会议目的来对比会议结果。

可以说，对小组会议影响最大的人，就是会议的主持人。主持人的角色主要是主持会议、维持会议秩序并确保与会人员的积极参与。

2．会议主持人的职责

会议主持人的职责有三个：引导、激励、控制。

会前要明确会议的目的；起草议程；决定参加会议的人员，会议举行的时间、地点；准备分发材料。会议期间要创造合适氛围，宣布会议开始，控制会议进程，鼓励与会者发言，作出决定，确认行动和职责；宣布会议结束。会后要重新检查会议记录，评估会议成果，使所有成员都明确会议结果。

不论开会的原因是什么，营造一种适宜的开会氛围对于主持人来说是非常重要的。良好的开会氛围会使与会者都能积极参与并各抒己见，从而确保每个人都有一种宽松的心情。

一般会议主持的五个基本步骤与技巧如下介绍。

① 开宗明义，说好会议开场白。



案例 8-1

两个会议开场白的对比

（一）

“现在我们开会了。请×××同志作报告，大家欢迎……”“请同志们坐好，现在开会。第一项内容……”这是我们经历过的千篇一律的格式。这样的开场白陈旧死板、令人生厌。开场白要陈述的内容包括会议主题、目的、意义、议程和开法等，但这绝不是要囿于形式、不加变通，而是要根据实际情况，因境制宜、灵活安排。

（二）

“春来谁做韶华主，总领群芳是牡丹。古都洛阳迎来了第十届牡丹花会。热情好客的古都人民，诚挚地欢迎外国朋友、中国港澳台和来自祖国各地的客人光临洛阳赏花……”主持人的欢迎词真诚感人，令人如沐春风，烘托出喜庆的气氛，遣词又恰到好处，让人感到与当时的场合相吻合而无媚俗之感。

② 列好讲稿提纲，主持会议井然有序。会议要有明确的议题和清晰的程序。

③ 控制好会议时限。会议在时间上是有限度的，一般会议的时间以 2 小时为限度，这是根据人的生理以及心理条件设定的。

④ 有效地控制会议的进程。其中很重要的一点就是使各项活动尽可能依照事先预定进程推进，不要轻易加以变更。

⑤ 善始善终，做好会议总结。做什么事情务求善始善终，成功的会议总结方式也很重要。

知识链接 8-1

会议总结的方式

用总结归纳的方式把会议主要成果提纲挈领地概括出来，加深与会者的印象。如说：“今天我们学习了×××文件，主要收获是……，弄清了以下问题……。现在方向已经明确，路子已经找到，让我们今后在各自的岗位上大显身手吧！”

想要一次解决所有问题是不大可能的，也可以用在本次会议中提出而未得到解决的问题作启发，为下次会议做铺垫。比如说：“今天大家提出不少问题，其中‘为什么上班时间网聊之风屡禁不止？’提得很深刻，只是限于时间，今天没有充分讨论。请大家会后广泛收集材料，深入思考，以便下次再议。”

根据会议的目的和类型，会议主持人的职责重点是不同的，具体职能重点如表 8-2 中所列。

表 8-2　不同类型会议主席的主要职责排序

社会领导型主席	作出决策、会议控制、应付隐秘议程、会议引导、促进讨论
决策型主席	促进讨论、会议领导、会议控制、应付隐秘议程、作出决策

8.3.2　与会者

1．与会者概述

与会者的角色也要把握好。首先决定是否需要出席会议，如果需要出席，就要做准备并准时与会；如果有发言任务，就要对自己的议程负责，给出信息时，力求准确切题，就某些疑点或模糊问题征询清晰解释；仔细倾听他人发言，反对他人观点要有理有据，对事不对人；确保公平参与，以能提高团队绩效的方式行事。

参加会议的成员都有责任使会议取得成功。对于所有的成员来说，明确会议目的、议程以及自己与其他人在这次会议中的角色，这些是很重要的。与会者应该考虑到的问题主要包括以下内容。

⑴会前理解会议议程并阅读有关资料，明确会议主题和目的，确认在会议讨论内容中有哪些项目与自己有关，并对这些相关内容有所考虑，应该持什么观点，用什么材料来支持这些观点；另外，还要明确会议的时间和地点。

⑵会议期间注意倾听别人的观点，积极参与会谈，对所讨论问题充满兴趣，对与自己工作相关的决策、行动计划，应做好详细记录。

⑶会后全力贯彻会议精神，完成会议期间所分配的任务。对于每个人来说，都应积极发言，提出自己的想法，找出最好的解决问题的方案。

2．与会者的介绍方法

会议应当在一种和谐活跃的气氛中开始。大部分会议应先由主持人介绍与会者，主要包括与会者的姓名、身份。有必要的话，也可以介绍与会者的工作经历和工作成绩。这一部分也可以由与会者自我介绍，这样可以调动会议的气氛，提高与会者的参与意识。对与会者的介绍可以按照个人职务的高低或者是简单地依据座次。常用的介绍方法有如下四种。

(1)自我介绍。与会者分别做简短的自我介绍，说明自己的姓名、身份、背景情况等。这种介绍可以是按一定次序进行的，也可以是随意的、无序的。介绍时，通常应起立、脱帽。

(2)互相介绍。这种介绍将自我介绍与他人介绍结合起来，通常按照座次或按事先编排好的次序进行。

(3)主席介绍。由会议主席(主持人)一一介绍与会者的情况，这一方法适用于会议主席对与会者的姓名、身份都比较熟悉的情况。介绍到哪一位与会者时，被介绍者应起立、脱帽向大家点头示意。

(4)名片介绍。通过与会者相互递交名片进行。名片通常印有姓名、身份等内容。

3．与会者的任务

(1)态度。作为与会者，首要责任是树立对会议的积极态度，敞开思想并听取别人的意见。会议是管理和监督的一种重要工具，如果大家都能认真参与，会议对每个人都会有价值。任何会议都可能提供机会达到以下目的：① 受益于别人的知识和观点；② 从同事的背景和经历中获取大量的信息；③ 对所执行的政策和决策的参与感；④ 更好地了解和正确评价你的同事，形成团队工作精神；⑤ 与别人交换你的思想；⑥ 以别人的眼光评价你的个人观点、信念和态度。

(2)准备。保证自己做好准备和了解会议主题。会议成员拥有的信息质量决定着会议的质量。

(3)认识群体过程。就会议本身而言，对“群体过程”和群体功能的认识有助于树立正确的态度，以更好地参与会议。与会人员应当意识到其他会议成员都是与你不同的个人，每个人都可能具有与你不同的个人问题、自我中心意识和他们自己的思维方式。所以，要成为一名合格的与会者，应该不断地研究别人，考查他们的基本动机、偏见、情绪和思维过程。

(4)协助。如果会议主持人无法控制会议的局面，与会成员应能机智地使会议处于正常运行中；如果主持人彻底失去对会议的控制，应该有一名与会成员站出来主持会议，使会议秩序得以恢复。

(5)执行会议决定。全力贯彻会议精神，按时完成会议分配的工作任务。

4．有效的与会者应该具备的基本技巧

(1)决定是否需要出席会议。不要因为受到邀请就参加会议，如果对会议议程与自己的关系有疑问，要弄清楚为什么要参加这次会议。

(2)准备。了解议程，并准备或帮助其他与会者理解问题。要有准备地、带着问题与会，这些问题有助于理解会议话题。

(3)准时参会。具有适当的时间意识，既包括何时、如何发言，也要考虑会议安排和地点。

(4)就某些疑问或模糊问题征询清晰解释。多数情况下，你会发现其他人心怀同样的问题，只是胆怯不敢明言。

(5)给出信息时，力求精确切题。不要用一些与自己观点无关的细节来烦扰大家。

(6)倾听。目光同发言者保持接触，尽量明确其言语背后的隐含意义，要杜绝对发言者不敬的行为。

(7)支持他人。遵循建设性的沟通原则，肯定他人的发言并由此衔接自己的开场白，要有能力和意愿去适应别人的语言，并能清晰扼要地发表自己的看法。

(8)确保公平参与。要引导他人参与进来，尤其要鼓励消极参与者提出自己真实的意见，使每个人的才干得以利用。

(9)反对要有根据。如果有必要反对或质疑他人意见，要有根据，态度要平和，不能搞人身攻击。

8.3.3 会议工作人员

会议工作人员主要指会议秘书或记录员。会议工作人员应做好如下几项工作。

(1)筹备会议。会议秘书应根据会议的目的，准备会议的议程与文件，及时通知与会成员，安排和布置会议场所等。

(2)记录和维持议程所设计的顺序。记录会议时间、参加人员、会议内容，并协助主持人总结和归纳会议讨论结果。

(3)拟定会议记录和协助督办会议决定事项。为做好会议记录，应做到：① 重要的会议应该录音；② 记录者的笔记流畅不失真；③ 会议记录的内容全面而准确；④ 及时澄清重点和含混不清的观点；⑤ 与主席共同修正错误部分；⑥ 将会议记录发送给与会者。

其中，会议秘书的作用很重要，因为他直接向主持人负责，其职责包括：会前应详细检查会议的日期、时间，通知与会人员，分发必要的背景资料；会议期间记录会议信息(包括哪些人参加会议，谁受邀出席，会议举行的时间、地点)，将段落章节编目，使用有限的名字，以短句记录讲话的核心内容等；会后写会议备忘录，核对必要的实事和数据，与主持人协商，分发会议备忘录。

表 8-3 列出了上述各类与会成员的职责清单。

表 8-3 会议与会者的职责

会　前	会议期间	会　后
主持人 1.提出并了解计划讨论的项目 2.批准议程草案 3.将会议目标、时间和地点告知与会者，可能的话还要告知会议议程 4.确保会议的合理布置	1.准时开始 2.阐明主题 3.控制会议进程 4.有效决策	1.审核秘书或记录员准备的备忘录 2.会后监控
秘书或记录员 1.从以前的记录中或新的信息源收集资料 2.起草会议议程，将议题按主次顺序安排并获得主持人或有关方面的批准 3.发送会议通知和议程	1.提前到达会场 2.做好一切准备 3.提供所有必要的文件 4.记录会议进程 5.明确讨论目的 6.记录清晰的决策 7.协助主持人	1.整理记录并准备备忘录 2.向主持人递交备忘录 3.向与会者分发备忘录
其他与会者 1.告知秘书/主持人需要列入议程的事项 2.阅读所有会议文件 3.如果合适，准备自己的支持性材料 4.向秘书说明需要纠正的议题	1.准时出席 2.按照会议要求发言 3.记录会议决议及需要采取的行动	1.阅读、审核备忘录 2.执行行动计划 3.必要时汇报执行情况

(说明：如果没有指定的秘书，主持人要确保有人承担秘书所应做的工作。)

8.4 会议记录概述

8.4.1 会议记录

1．会议记录的内容

在考虑会议程序时，会议记录常常被忽视。然而，一份完整的会议记录资料对于会后执行会议决议、检查会议效果，甚至对下次会议的召开都起着至关重要的作用。正式会议记录应该包括下列基本要素：会议名称、日期、起止时间、地点、主办者、出席人员，会议主席致开幕词并宣布会议议程，会议过程，会议决议，下次会议的时间及地点。

2．会议记录的注意要点

通常，会议记录的任务由会议秘书担任。会议记录并非易事，要做好这项工作必须注意以下几点：

⑴充分了解会议主题、目的和议程；

⑵可以采用笔记方式记录，也可以采用手提电脑直接录入，或同时采用录音、照相或摄影方式记录；

⑶记录时紧跟会议进程；

⑷及时确认要点，澄清含糊不清的观点；

⑸会后应将记录及时打印并校对。

8.4.2 会议备忘录

任何做出决策的会议都应当记录决策是如何制定的，最后决策是什么，由谁负责哪些行动等重要问题。备忘录能有效地提供有关群体工作历史的有价值的参考资料，减少在何时、何地、何人所做讨论和决策的问题上出现的分歧，并明确和监督责任人的工作落实情况。因此，对于连续性的会议，组织应该完成并保存好备忘录。

备忘录通常是由会议秘书负责完成，但作为管理者，应该知道如何写备忘录，或者为会议秘书写备忘录提供指导，这也是管理者的一个基本功。

在备忘录具体制作时，要注意以下一些问题。

⑴在会议之前

① 寻找如何写备忘录的指南或指导；

② 与会者主席核实是否有专用格式(如图 8-8 所示)。

⑵在会议期间

① 记录会议资料、时间和地点；

② 记录出席的与会者，收到谁的“缺席致歉”；

③ 识别讨论主题；

④ 按照会议首先处理例行项目的惯例——宣读上次会议的备忘录并签字,以及备忘录提出的问题和未达成的决策；

⑤ 计划简要题目的记录，这类题目可摘自主题，或讨论、决策、拟定行动的概要，包括时间、与会者；

⑥ 编排每项记录的参考号；

⑦ 跟踪会议进程；

⑧ 及时澄清重点和含混不清的观点；

⑨ 以摘记的形式书写，避免逐字逐句地记录(有特殊要求的除外)。

(3)在会议之后

① 在会议后立刻清楚地起草备忘录；

② 与其他人(如会议主席)核对；

③ 在会议后两天内采用清晰的格式打印；

④ 仔细校对打印稿；

⑤ 将备忘录发送给与会者和原应出席会议的参与者，以及任何需要知道情况的人，必要时发送修正稿；

⑥ 按照组织的有关规定，将备忘录存档；

⑦ 核查对行动的监督和后续行动。

备忘录

公司董事会会议室召开董事会
阳光灿烂股份有限公司
2013 年 8 月 25 日星期日上午 10：30
出席：宋先生(会议主席)　吴先生　陈先生　李先生
齐先生　谢女士　何先生(会议秘书)
收到罗先生的缺席致歉
142　上次会议备忘录
2013 年 7 月 2 日的会议备忘录，宣读通过，会议主席签字。
143　备忘录提出问题
143.1　备忘录 135.2
吴先生报告内部员工持股项目计划和持股员工清单。
根据要求，公司应保证每个员工收到一份清单，并向他们解释该项目。
董事会要求在 10 月 5 日前完成这项工作。
143.2　备忘录 138
李先生报告完成了退休金计划的所有必要的修改，人事部将与每位员工面谈。面谈计划从 2013 年 9 月 5 日开始。
144　对弹性工作制的反映
144.1　齐先生报告已经制订出了弹性工作制的试点计划，并选定研究开发一部作为试点；
144.2　解决：董事会认为应以研究开发三部作为试点，因为一部正承担的项目不能受到影响。
……
147　下次会议日期
下次董事会召开日期为 2013 年 10 月 5 日，星期六。若没有任何其他业务，会议将于中午 12:00 闭幕。
签名
宋

图 8-8　备忘录的基本格式

8.5 有效会议的组织

8.5.1 会议效果的影响因素

虽然会议在许多组织中是必需的，而且运用广泛，但不意味着所有的会议都能达到预期的目的，其受挫的原因是由于存在许多影响会议成效的因素，归纳起来有以下五点。

1．会议目的不明确

会议由于事先准备工作没有做好，与会者不清楚会议的议题，致使会议讨论只能是漫无边际。

2．会议持续太久

由于会议计划、安排不妥，导致半小时就可解决问题的会议要开一个小时，而开一个小时的会议，却要开上两个小时甚至更长，致使参加者过于疲倦，会议效率低下。

3．简单问题复杂化

对于一个很简单的问题，本来三言两语就可解决，却要与会者反反复复地讨论、争辩，或者把独白转化成了对所有人的自由演说，造成了失控的过多的争论，进而导致如下情况：太多的方案或细节无法处理，太多的情绪，更频繁的误解产生对立面，花更多的时间做结论，本末倒置，无休止的争论，陷入不现实的境地等。

4．对意见分歧处理不当

会议进行中常会出现这样那样的不同意见，甚至出现争执，这也是多数会议不可避免的情况。与会者由于知识结构、文化素质、阅历、观点各不相同，他们对问题的看法解释也就不可能完全相同。如果处理不好意见分歧，就可能导致冲突的产生，会议效率的降低，甚至是无法实现会议的目标。

5．发言者过于健谈

一些发言者一有机会就滔滔不绝，占用更多的时间发言，使多数与会者生厌。

8.5.2 有效会议的特征和策略

会议是一项耗时耗力的活动。如果会议达不到预定的效果，不仅浪费了组织成员的工作时间，严重的还可能引起员工的不满，引发组织内部的重复和矛盾。因此，提高会议的效率十分重要。

1．高效会议的特征

⑴只有必要时才召集。高效的会议在召开前，一定要明确会议的目的，有的放矢。不开多余的会议，多余的会议既是对员工时间的浪费，也是对其精力的耗费，容易令人疲倦。

⑵事先好好筹划。成功的会议都是经过精心安排和筹划的，从会议的议题、参会人员、会议地点选择、会议时间安排都经过反复考虑。

⑶拟定和分发议程表。会议的议题和时间安排事先通知与会人员，让与会人员能够有针对性地事先准备。

⑷遵守时间。与会人员都按时参加了会议，会议的进程也严格遵守设定的议程。

⑸一切按部就班。会议在事先筹划的计划内运行。

⑹请最有经验的和有才能的人出席。对于会议讨论的议题，邀请到最有资格、最适合的人员参加，以保证会议能够充分吸纳和听取有影响力的意见。

⑺作出评论和归纳。会议最忌讳议而不定，议而不明。会议当场要作出明确的决定，并要总结和重复会议的决定，消除理解上的歧义，达成一致的会议共识。

⑻记录所有决定和建议。会议的过程、与会者的发言、会议达成的共识都被记录下来，并经过会议负责人的确认，作为会后督办和检查的依据。

2．有效会议的组织策略

有时开会是一种既耗时费力又令人疲倦的活动，因此，若要提高会议的效率，掌握一套行之有效的组织策略显得尤为重要。

⑴不搞形式主义

只有在需要多方协商或有较多信息需要在一定范围内迅速传达的情况下才召开会议。许多企业，一般每一周或两周召开一次例行会议。有规律的员工会议可以使部门员工感到一种较强的内聚力，并有助于员工为实现部门的目标而努力工作，但是并不需要在每周或每月的例会上都进行“回顾”。

⑵明确会议的目标与目的

用书面的形式将会议的目的与目标记录下来。多数情况下，会议的目的包括“讨论”或“以备评估”等，目标的范围比较具体，如“购买 A 品牌产品还是 B 品牌产品”或“是否需要支出 30 万元装修办公室”。

⑶提前分发会议备忘录

在会议召开之前，应以备忘录的形式提前通知与会者，以便使他们有充足的时间。备忘录的内容包括：日期、时间、地点、与会者名单、主要议题等，这些议题都应该在送呈的议事日程中体现出来。

⑷选择合适的与会者

主要邀请那些能够起到积极作用的人参加会议，对于那些优柔寡断、缺乏主见的人则尽量不要邀请。

⑸控制好会议进程

按照议事议程上的安排按时召开和结束会议。

⑹分发会议简报

在会议结束的 24 小时之内将会议简报分发下去，会议简报应该列出所作的决策以及要求采取的主要措施的具体日期和具体负责人。

8.5.3　会议十戒

领导者要用好会议这个工具，提高会议的效率，就必须做到会议十戒。

1．哪一个会议都有一个明确的目的，不开无目的的会议

领导者在开会之前首先明白要干什么,还要让即将参加会议的成员明白这次为什么开会，以做好准备。如果没有明确的目标，就不要开会，特别是临时性会议。除此之外为了进行正常、连续的交流与接触，组织例会是不应该间断的。

2．每个会议只应解决中心议题，不开有许多议题的会议

可能有许多人不理解：开一场会，不是解决问题越多，效果越好吗？而且开一次会，召集、组织工作也要花时间。其实，多议题会议使与会者不能把握会议的重点内容，觉得这一点重要，那一点也不能忽视，结果很可能只对其中某一点印象最深，而冲淡了其他的方面。一个会议讨论的点太多，特别是任务太多往往会引起厌烦情绪，达不到预期的会议效果。

3．会议前必须有充分的准备，不开无准备的会议

除非特殊情况，开会最好不要搞“突然袭击”。领导者要有准备，怎样主持好这个会议使之达到预期效果；与会者也要做好准备，以最清醒的姿态接受会议传递的信息并及时反馈。

4．只开非开不可的会议，不开可开可不开的会议

这里的“会议”和第一条一样是指临时性会议，不要芝麻大的小事也召集一次会议，因为这样久而久之，会降低与会者在会议上的兴奋程度。

5．会议的参加者必须与会议的主题直接相关，与主题无关的人不要参加会议

这里所讲的是会议的参与者的问题，不要有“会议闲人”的存在，不要让参与不参与都一样的人参加会议。

6．开会时，不作离题的讨论而围绕中心发言，领导要发挥好引导的作用

一旦发生发言离题的现象要及时纠正,把与会者的讨论焦点一直投在会议的中心主题上。

7．表明观点应简洁明了，会议不能容许重复别人已经说过的话题

会议不能容许重复别人已经说过的话题，这样领导者可以获得尽可能多的信息，消除了与会者那种懒散、不求见解独到的心理。

8．会议一定要有决议，不开无决议的会议

即使本次会议暂不能决议，也要宣布只是暂时休会，关照大家提前准备。

9．会议应该杜绝两种相反观点的激烈争吵

会议应该提倡各抒己见，但绝不能陷入两种相反观点无意义、无结果的争论之中。如果发生这种情况，领导者应让他们各自保留意见，在会后再作讨论，不要占用别人发言的时间。

10．会议应该禁止与会者频繁进出会场

因为这样会影响与会者的情绪，分散注意力，影响会议的效率，会议的效果也会因此受到损害。



案例 8-2

沟通的智慧

Google 公司原全球副总裁兼中国区总裁李开复在一封信中讲述了“沟通的智慧”。

记得我刚进入苹果公司开始我的第一份工作时，公司里一位经理叫西恩，大家都知道他是一个非常有才华的人，尤其在开会的时候，他得体的言辞完美地展现出他过人的才学、情商与口才，足以让在场的所有人敬佩不已。

有一天，我鼓起勇气去向西恩讨教有效沟通的秘诀。西恩说：“我的秘诀其实很简单，我并不总是抢着发言；当我不懂或不确定时，我把嘴闭得紧紧的；但是，当我有好的意见时，我绝不错过良机——如果不让我发言，我就不让会议结束。”

我问他：“如果别人都抢着讲话，你怎么发言呢？”西恩说：“我会用肢体语言告诉别人，下一个该轮到我发言啦！例如，我会举起手，发出特殊的声响(如清嗓子声)，或者用目光要求主持人让我发言。如果其他人霸占了所有的发言机会，我就等发言人调整呼吸时迅速接上话头。”

我又问他：“如果你懂得不多，但是别人向你咨询呢？”西恩说：“我会先看看有没有比我懂得多的人帮我回答，如果有，我会巧妙地把回答的机会‘让’给他；如果没有，我会说‘我不知道，但是我会去查’。等开完会后，我一定会去把问题查清楚。”

讨 论 题

1. 举办一个会议需要进行哪些方面的准备？

2. 在会议进行主题讨论时，会议主席应该运用哪些技巧？

3. 如果你是一位会议主席，你将如何对待会议中的非正式团体？

4. 策划以下三种具有代表性的会议，说明你应当考虑哪些问题才能保证会议的时效性。你可以从以下几个问题来考虑：会议应当在哪里召开？座位、房间应当怎样安排布置？会议前你应当通知哪些事项？何时发出通知？会议前和会议间你准备为与会者提供哪些资料？

三种会议分别是：

⑴ 新近组成的小组每周召开一次的例行会议，讨论下一个星期的工作计划安排；

⑵ 组织内部将实施一项新政策，召开一个由你的下属参加的会议，告知新政策的内容，并讨论对新政策的反应；

⑶ 全体成员参加的会议已安排就绪，你将代表本系统各部门在会议上发言。在参加这个会议之间，你必须先召开由本系统各部门人员参加的会议，讨论有关事项。

情 景 模 拟

人员选拔会议

技能训练说明

本练习旨在学习开会技能，要求 6~8 人为一个会议组。参加模拟会议的人员中应该有 1~2 人充当观

察员，参加会议的人员不能少于4人，每一个与会人员代表各自不同的部门。请分配好各组人员的角色，阅读下面的情境，并按要求开始练习。观察者按照最后提出的问题对会议作出反馈。

情境说明

每一个与会者都要提出本部门的一名人选，并陈述你认为他在组织范围内应该晋升的理由。每一个与会者都要假设自己处在中级管理职位上，你应当了解每一位候选人的情况。候选人的情况是在考虑符合组织候选要求的基础上，记录于各部门写成的文字材料。假定你非常了解你的候选人的能力，并认为他完全符合新职位的要求，你在研究有关候选人的材料的基础上，准备在会上做演讲。

讨论在小组内进行，时间约为45分钟，讨论各个候选人的资格，并决定谁为晋升对象。候选人应该按先后顺序排列好，因为可能会出现晋升空缺。

会议记录员可以使用记录本，将有关事项记录在相关的栏目里。会议记录员的职责是观察会议，并在练习结束后将观察结果予以通报。

观察者反馈

观察者应该考虑以下问题:

① 谁的讲话最有效？谁的讲话最乏味？

② 会议的目的是否已经表达明确？

③ 人们是否喜欢听候选人的讲话？

④ 最有益的行为是什么？

⑤ 时间运用是否合理？

⑥ 难点问题是否处理得当？

⑦ 小组成员是否能够辨别事实和见解的区别？

⑧ 为证明事实，确立自己的观点，你提出了哪些问题？

⑨ 决定是如何做出的？



案例分析

紧急会议

翔达公司是一家汽车零部件企业，其主要客户是A公司、B公司和其他一些汽车总装厂，如C公司、D公司等。

2005年上半年，翔达公司在轿车外饰件产品供货的质量和供货的及时性方面受到了来自A公司和B公司的巨大压力，A公司和B公司一直对翔达公司在提高产品质量和供货能力方面所作的努力表示怀疑，总是抱怨翔达公司对外服务质量差、不重视客户意见、纠错措施不力等，由此，公司在整个轿车制造业内的声誉受到了不良影响。翔达公司的执委会(总经理、三名副总经理)对当时的处境很是不安，他们清楚地知道造成目前这种局面的根本原因：一是翔达公司在轿车外饰件领域产品开发能力和生产制造能力的匮乏，对生产工艺研究得不够深入，相关的技术专业人员紧缺，从而对产品质量的控制缺乏手段，产品质量不稳定，产品合格率较低；二是生产线能力的紧缺，现有的生产线只能满足产品开发初期的产量预计，然而因为市场需求的增加，A公司和B公司的需求量大大超出翔达公司当初的产量预计。两种因素的叠加造成了目前这种四面楚歌的尴尬局面。

翔达公司的执委们在广泛听取下设各相关部门(如生产制造部门、产品开发部门、质量部门和市场部门等)的意见后，基于对目前客户意见的分析和对未来轿车市场以及相关的零部件市场发展趋势的总体研究，

一致决定尽快筹建新外饰件生产线，扩充其生产制造能力，以解决目前在供货质量、供货能力方面所存在的问题。

经过预测分析，新生产线的总投资要 2 000 万美元，根据该公司财务规定，超过 10 万以上的投资必须经过董事会批准。而翔达公司的董事会一年两次，分别在每年的 4～5 月和 10～11 月召开，而当时已到了 6 月份，当年的第一次董事会刚开过，第二次要到 11 月份才召开。可是，目前的形势是十分火急，这个决策不能再等，所有执委会申请召开紧急董事会，专题讨论新生产线投资事宜。

7 月中旬紧急董事会如约召开，董事会决议：一是要求执委会加大对现有生产线产品质量的监控力度，组成技术质量攻关专题小组，以提高产品质量和生产合格率；二是加强与客户的交流沟通，了解客户所需，请客户理解并相信翔达公司在产品质量提高方面所作出的努力，以及翔达公司在对客户负责方面所作的承诺。加强现场服务，采取更加行之有效的能缓解目前用户抱怨和担心的一切措施：一是组织新生产线项目组，要求各部门为项目组提供一切支持，包括人员、工作程序等方面；二是确保在 2000 年 8 月新生产线全面投产。这是一份军令状，因为翔达公司的所有员工当时都清楚自己公司所面临的处境：根据市场预测，翔达公司的原生产线只能满足轿车总装厂 2006 年 7 月份的生产量。而 2006 年 8 月份的产量比 7 月份将有很大的提升，原生产线根本无法满足 2006 年 8 月份的销售需求。所以，如果一旦新生产线不能如期运营，那么将意味着因翔达公司产品质量和生产能力不足的问题，造成 A 公司和 B 公司等轿车主机厂全面停产。这对整个轿车工业来说影响非同小可，而且，更重要的是，A 公司和 B 公司的停产，将直接影响 D 市的生产和销售等经济指标，从而间接影响 D 市在国内的影响力，很有可能转化为一个带有政治色彩的经济运作问题。

翔达公司在董事会后，马上行动，全面出击。并在公司范围内进行宣传动员，把新生产线的筹建作为公司第一号工程来抓。新组建的项目组成员来自公司各相关部门，公司执委会任命工厂工程部经理张凌飞担任新生产线项目负责人，全面掌管整个项目的费用、项目进度、项目的技术，包括基建、公用动力、生产线设备等。张经理接受任命后，马上挑选项目组工作人员。一天后，一份项目组工作计划就到了执委们的手中，上面详细描述了项目组组织机构和各工作小组人员名单及其工作职责。经得执委会同意后，张经理就召集所有项目组成员召开动员会。

在会上张经理首先向大家简单分析了翔达公司目前所处的危机，以及解除危机的措施。然后他把整个项目的规模、时间进度等要求向与会者作了详细说明。最后宣布了项目组人员名单，以及各工作组分组情况。工作组下设四个专业小组：规划组——由规划科科长王剀高工担任，主要负责项目审批工作；生产设备组——由外饰件生产厂工艺主管刘先生担任，主要负责设备的技术参数要求的制定，该小组成员来自工业工程科（车间平面布置）、设备技术科和设备维修科（提供设备机械和电气方面的支持）和现场工艺科提供的生产工艺方面的支持；基建环保组——由工程部基建环保科李开为工程师担任组长，主要负责新生产线所需厂房的建设和项目环境保护方案的制定和落实；第四组——公用动力组，组长由动力科科长蔡担任，主要负责为新生产线的准时投运提供公用动力保证。同时，张经理还预先考虑了另外一个小组，即生产启动小组，因时机还没到，张经理在会上没有公布。

张经理向大家介绍完后，向在座各位成员征询意见。规划组组长王剀高工是一位老者，白发苍苍，很有学者风度，面对张经理这样一位年轻气盛的领导很有些想法。他首先发言：今天是 7 月 15 日，该项目是 2000 万美元的投资，其审批权是在北京，而不是上海。从以前的经验来看，可行性文本编写至少需要 2 周，组织上级主管部门内审至少 1 周，文本修改后再送 D 市主管部门（外资委、计委、经贸委、规划局、环保局、消防局、劳动局、供电局用水办等）审查需要 2 周，再到北京国家外经贸委、经委、环保总局等审批至少 2 个月，然后进行设计文本编写需要 1 个月，组织上级主管部门内审 1 周，送 D 市相关部门外审 2 周，再送到北京相关部门审批又 2 周，总共需要至少 4 个月的时间（从过去的经验来看，这确实是最快的速度了）。再

加上开工前的前期工作，如基建开工手续：办理执照、招投标、报检等至少 1 个月，即该项目至少要到 12 月中下旬才能正式启动，你现在要求 9 月 17 日厂房开始打桩，这是不可能的。

张经理沉着地对张凯说：“张工，能否把基建项目单独立项，使其列入 D 市审批范围？而且针对此事，上级主管部门和市经委、规划局等都表示全力支持，审批工作可以从简操作。张工，你们组的工作进度是我们项目进度的首道关卡，相信你能够在这件事上通力与政府部门合作，尽快办妥项目立项审批工作。你在这方面有足够的阅历，相信你会出色地完成任务。”

此时基建组李开为工程师插话了，他是一位老资格人士，老练有余。他说：即使是由 D 市来审批厂房这个单项，最快也要 1 个半月，即要到 9 月的上中旬完成审批，而从批文下达到办理开工前期手续也要一个月，也就是要到 10 月的中旬才能开工，9 月中旬开工是不可能的。而且，即使是 9 月 17 日开工，但要求在 2006 年 2 月底开始安装设备是绝对不可能的，简直是天方夜谭，你们要知道这是将近 2 万平方米的钢结构厂房。他的话很坚决，不容置疑。

李开为工程师是张经理的手下，因为时间匆忙，这个进度计划还没来得及与李开为工程师沟通。张经理想了想说：是的，大家都觉得时间很紧，都认为这个计划是不现实的。是的，我承认这个计划有点脱离“目前”的现实，但“目前”的现实我们是否可以去改造它？我们大家一定要建立一种特事特办的工作思维方式，和制度赛跑，和时间赛跑。我们可以在文本送批的同时，施工设计同步进行，然后征得相关政府部门的支持，简便操作手续，如减少审批等待时间，政府各部门同时审批，而不是像以往一个一个相互传递的审批方式，这样至少可以节省 2 周时间。当然有些必要的过程决不能省，尤其不能违规操作。我相信我们的目标是能够实现的。至于 2006 年 2 月底设备进场安装一事，我想只要我组织好厂房现场施工管理，和设备安装管理人员加强交流沟通，协调好厂房施工和设备安装进度，统筹管理，我想这个时间节点我还是有信心的。李开为工程师你在这方面有着足够的经验，2 月底对你来说不是不可能。

张经理尽管这样讲，但他清楚，这个目标也许只有在最理想的施工条件下才有可能，但在 2005 年 9 月到 2006 年 2 月这段时间要经历一个寒冬和初春，冰冻天是无法进行混凝土浇筑的，而且冬天的施工进度明显要慢于春夏秋季节，更何况还有一个春节假期。张经理之所以这样说，无非是要建立大家的信心。紧接着，设备组组长刘工也表达了自己的担心：从主机厂 A 公司和 B 公司的生产线筹建的整个过程来看，他们从项目组开始运作到设备投运都费时将近 3 年。我们的第一条生产线建设，从项目组成立，出国考察、技术交流、方案确认、设计、施工、安装调试，历时 18 个月。长春 H 公司的轿车外饰件生产线规模要比我们的小，厂房、设备、工艺都要比我们的简单，他们也用时 15 个月；沈阳 H 公司的外饰件生产线，其厂房、设备的规模和先进程度根本无法和我们本项目相提并论，可他们历时 16 个月。这些公司完成这些项目的时间都是指施工和安装周期，还不包括项目前期技术准备，如与设备供应商的技术交流和谈判等。而我们的施工安装期却只有 10 个月，整个项目周期也只有 12 个月。我们还有一个困难就是设备负重与厂房的设计问题，这是我们亟待解决的问题，因为我们首先要进行技术交流，制定方案；然后进行商务谈判，确定签订合同；最后进行技术交底，提供设计参数，进行厂房设计。可我们厂房设计能等这么长时间吗？再者公司要求在 10 月份签订供货合同，时间不够。一般从技术交流到方案确定，再到签订合同至少 6 个月以上。

刘工是一位年轻有为的年轻干部，技术出色、工作认真，只是不善于和下属进行有效交流，下属对其评价不高。他刚才提出的问题也是张经理所担心的。因为他知道这么大的投入，选择一个有信誉的、有雄厚技术支撑的、价格合适的设备供应商是项目成败的关键。而技术方案的制定又是最关键的。可要在 2～3 个月时间里完成，谈何容易，更难的是要在没有确定供应商的前提下，要把设备的布局、设备的各种参数进行风险确认，因为厂房设计等着这些信息。

张经理点点头说：刘工的担心是正确的，可我们现在是在制定战略，我们的战略目标要一致，具体的

战术，会后我们单独再谈。但我还是相信，只要战术得当，我们的战略目标还是可以实现的。

张经理已经有了一套完整而有效的谈判思路，这在以后的技术和商务谈判过程中得到了验证。

动力科科长蔡先生随后发言，大致意思都相同：时间还是时间！计划要求 6 月份提供动能供给，可锅炉房、冷冻房要到 5 月份完工。锅炉、冷冻设备安装调试的时间不够，另外厂变电间要到 4 月份才交付设备安装，时间实在太紧了。

蔡先生是张经理的部下，张经理对他的个性了如指掌，蔡先生的脾气比较暴躁、说话响亮，但办事很尽责。张经理对他的话不置可否，因为他相信蔡先生会尽力做好每一件工作。只是张经理提醒蔡先生一句："6 月份是夏天了，你现有的锅炉能力在夏天是有大量富余的，我想冷冻设备和电力供给是你的重要任务。"

张经理见大家不再说话，就问：大家还有什么问题？设备组组长刘工说：我们组是比较特殊的，成员来自各部门，我们需要集中办公，希望能解决办公场所和办公设施。

张经理说，你的问题，公司领导都已经想到了，你们设备组的临时工作办公室设在质保部楼的办公区域内，你们的办公用品需要移动的，请与李开为工程师协调解决，他会提供搬运帮助。

稍停片刻，张经理说道，以后我们项目组每周召开一次协调会，由各组汇报一周来的工作进展情况和下一步工作计划以及需要支持的内容等。会议通知会在每周广播上公布，各工作组之间如有什么问题，请各组长及时协调解决。

张经理继续说：希望各小组成员振作精神，团结一致，为公司规避临近的危机献策献力。你们是我们公司的栋梁和精英，相信你们能够出色地完成公司交给你们的任务。

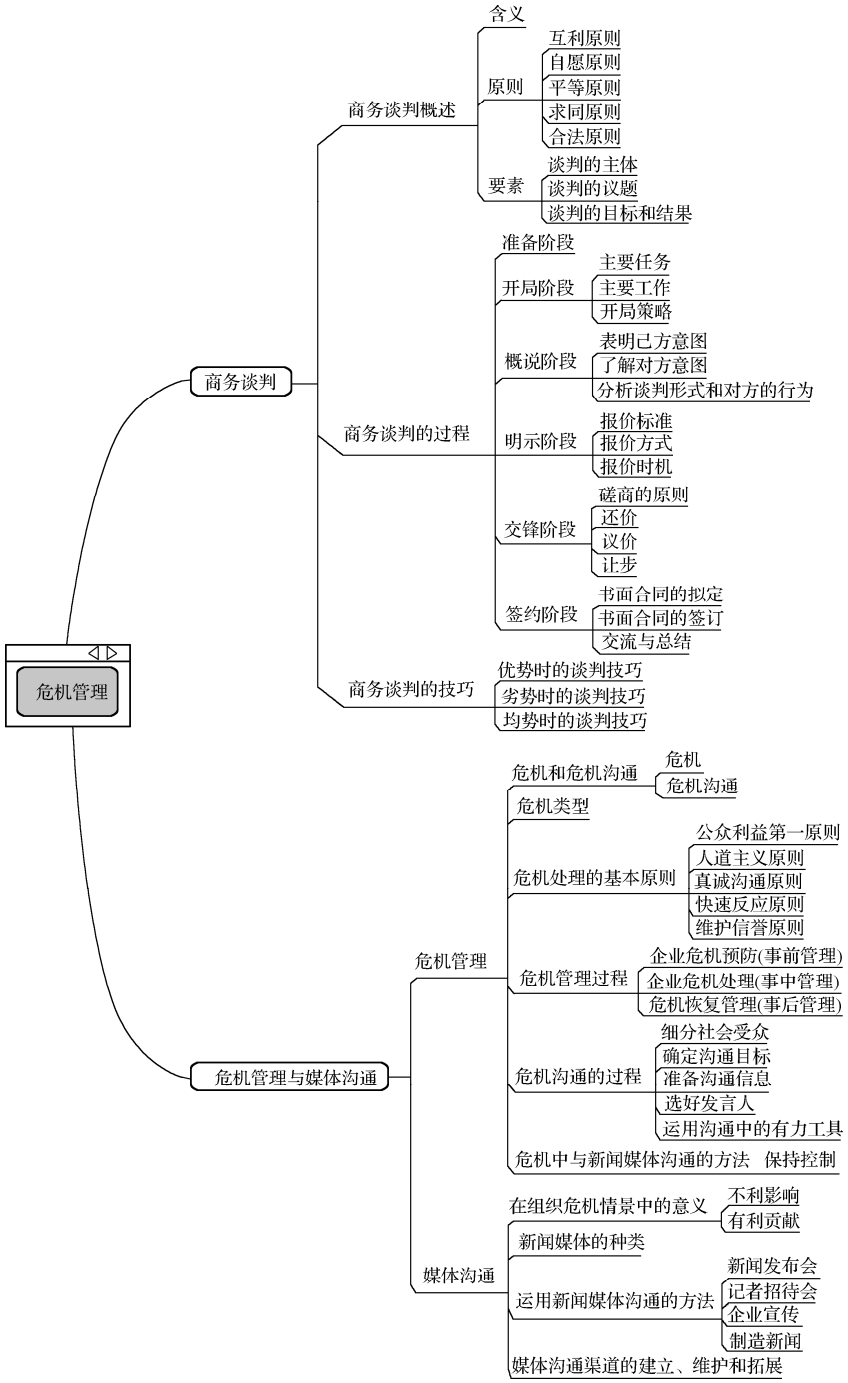
会议在张经理的鼓动声中结束。

思考题：

1. 工程部经理张凌飞是在怎样的情况下主持召开所有项目组成员参加的动员会的？
2. 在会上，规划组组长王凯为什么反对工程马上启动？张经理是如何应对反对意见的？
3. 刘工在会上提出了什么问题？为什么张经理在回答时建议会后再细谈？这样处理有什么好处？
4. 试评价张经理主持会议的风格以及对控制会议进程的把握力。
5. 谈谈你对会议主持者、会议参与者的基本要求的认识。
6. 试述成功召开一次基层各部门领导参与的工作协调会应该做好哪些准备？

第9章

危 机 管 理


危机管理
商务谈判
商务谈判概述
含义
原则
互利原则
自愿原则
平等原则
求同原则
合法原则
要素
谈判的主体
谈判的议题
谈判的目标和结果
商务谈判的过程
准备阶段
开局阶段
主要任务
主要工作
开局策略
概说阶段
表明己方意图
了解对方意图
分析谈判形式和对方的行为
明示阶段
报价标准
报价方式
报价时机
交锋阶段
磋商的原则
还价
议价
让步
签约阶段
书面合同的拟定
书面合同的签订
交流与总结
商务谈判的技巧
优势时的谈判技巧
劣势时的谈判技巧
均势时的谈判技巧
危机管理与媒体沟通
危机管理
危机和危机沟通
危机
危机沟通
危机类型
危机处理的基本原则
公众利益第一原则
人道主义原则
真诚沟通原则
快速反应原则
维护信誉原则
危机管理过程
企业危机预防(事前管理)
企业危机处理(事中管理)
危机恢复管理(事后管理)
危机沟通的过程
细分社会受众
确定沟通目标
准备沟通信息
选好发言人
运用沟通中的有力工具
危机中与新闻媒体沟通的方法 保持控制
媒体沟通
在组织危机情景中的意义
不利影响
有利贡献
新闻媒体的种类
运用新闻媒体沟通的方法
新闻发布会
记者招待会
企业宣传
制造新闻
媒体沟通渠道的建立、维护和拓展

学习目标

1. 了解商务谈判、危机管理和媒体沟通的概念、内涵；
2. 了解危机类型和危机管理过程；
3. 熟悉商务谈判的过程：准备阶段、开局阶段、概说阶段、明示阶段、磋商阶段和签约阶段；
4. 熟悉新闻媒体的种类；
5. 熟悉运用新闻媒体沟通的方法；
6. 掌握优势、劣势、均势情势下对应的商务谈判技巧；
7. 掌握危机沟通的过程；
8. 掌握危机中与新闻媒体沟通的方法；
9. 掌握媒介沟通渠道的建立、维护和拓展。



引例

交接香港：先头部队提前进驻的真实细节

1．不能一分钟不设防

1997 年 6 月 16 日中午，时任国务院港澳办一司司长的陈佐洱接到来自北京的重要电话，外交部王英凡副部长指示：立即与英方开谈中国人民解放军驻港部队先头部队提前进入香港问题。原来，解放军先头部队提前进港的问题已经在中英外交高层进行了一个多月的谈判，没有取得进展。一般的理解，解放军驻港部队应于 7 月 1 日零时香港回归时开进，此前已派遣 196 名以技术和后勤人员为主的先遣人员分三批进入香港，为驻港部队开进预作了通信、交通、后勤等方面的必要准备。

可是，洞察秋毫的中央领导人在 1997 年 5 月 4 日听取有关汇报时敏锐地发现上述方案存在严重缺陷——假如驻港部队 7 月 1 日零时才进港，从北到南抵达全部营地尚需两三个小时，这就意味着在驻港部队到位前香港大部分地区将出现防务真空。而此时，中英两国领袖将在全世界的瞩目下进行香港政权交接的盛典，数千名前来见证的各国政要和各界名流也都云集在香港岛。中央领导人指示，如此重要的历史时刻容不得一点纰漏和差错，刚刚回到祖国怀抱的香港绝不能一分钟不设防。驻港部队必须立即组成一支先头部队，携带武器装备于 7 月 1 日零时以前进入香港，确保零时开始有效履行全香港的防务责任。

外交部通过多个渠道开始了与英方的磋商。之前一个多月，外交部一再提出先头部队必须提前进港的问题，始终得不到英方积极响应。正在“结”越拧越紧的时候，英国发生了政府更替，工党接替保守党上台执政。为了表达中国与英国新政府积极合作的善意，推动谈判工作，钱其琛副总理 6 月 2 日亲自致函英国新任外相库克，请英国政府指示中英联合联络小组英方代表，同中方代表尽快就具体安排进行讨论。

2．储藏室里打破最僵的僵局

在中方多次斡旋下，英国终于同意于 6 月 13 日“听取中英联合联络小组中方专家的情况

介绍”。会议一开始，戴维斯即生硬声明，英方参会的目的仅是听取中方介绍，不会进行讨论。在赵大使介绍完有关情况后，戴维斯又指中方未能提供详细、全面和明确的信息，表示遗憾。于是会议在双方互表“遗憾”中结束。

谈判陷入僵局。这就是我16日接到王英凡副部长电话时的背景，此时距中央下达命令已经一个月有余，距离香港回归不到半个月。在一周的时间内完成先头部队议题谈判是中央赋予的使命，是形势的迫切要求，也将是我跑完香港回归大业最后一程接力棒过程中最难过的一道坎。我心里思忖，难虽难，但是天时地利人和，有利因素还是不少的。首先，天助我也，中央直接关注，回归又在即，英国政府新首脑可能有新的政治期待；其次，谈判的地点在香港，离北京近，离驻港部队更近；最后，联合联络小组防务与治安专家小组里的人知己知彼，中方专家个个给力且配合默契。虽然时间急迫，但我绝不能在英国人面前显露着急，要深藏不露，又一往无前。

1997年6月20日，双方继续开会，上午仍未取得突破。时间不允许再在原地踏步了，中方专家组边吃午饭边开内部碰头会，决定下午改换战术，化被动为主动，用强硬姿态打造一个互求局面，打消英方不切实际的幻想。下午会议开始后，中方专家、总参谋部驻军办副主任周振远大校首先“发炮”：“请问，7月1日零时以后，搭载英军官兵的兵舰、飞机将如何离开中国的领海、领空？如果没有中方合作，贵国为‘体面撤退’所做的努力都将前功尽弃。可以想象的例子很多，例如7月1日零时以后，刚上岗的香港特区边检部门可以不给予便利安排，而是非常认真、严格地对每一位英国官兵包括他们携带的行李、武器都进行‘排队例行检查’；又例如，搭载着贵国查尔斯王子和末代港督的‘不列颠尼亚号’皇家游轮和‘漆咸号’兵舰将不得不按中国军方的指示，把所有舰面的武器都套上炮衣、枪衣，才能驶离中国香港水域，在全世界的聚光灯下，那将会是怎样的场面？”周大校在发言结尾时说：“我真心希望中英双方实现互惠互利，而不是两败俱伤！”

周大校说的是大实话，因为一旦上述描述成为现实，不仅对于英方是可怕的，对于中方也将是沉重的，等于向全世界表明，多年来的外交努力，用和平方式解决历史遗留的国际争端的范例将功亏一篑。

英方代表包雅伦生气或激动的时候，脸会涨得通红，但他相当有外交风度，从来不会在谈判现场发火或拍桌子。他沉吟了一会儿，始终没有做出直接回应。不知不觉中，又过去了一个下午。在走廊朦胧的灯光下不欢而散的时候，我和包雅伦不约而同地走在了代表团的最后。我猜想，此刻我俩的第六感觉一致，走到楼梯口时，互相对视了一下，收住脚步。“我们两个人再谈谈吧？”包雅伦轻声用英语试探地问道。

我点点头。我俩就又向回走，看到谈判大厅里工作人员正在收拾桌上的文具、茶杯、话筒什么的，我们就没往里走，却发现旁边有一个空着的小房间，两人就进去了。这是一个堆放杂物的储藏室，三四平方米大小，有一张条凳。我俩把门虚掩，同坐在条凳上，没有灯光，没有译员，谁也看不清谁的面容，但彼此却能感知对方的存在和气息，当然，更感到自己肩负的使命。

包雅伦直截了当地问我，中方还能做哪些松动？由于每天都和北京保持频繁联络，我胸有成竹，略加思索后回答，为争取英方的合作，中方可以再做出两个重要让步：第一，可以放弃开进位于九龙闹市区的枪会山军营，但港岛的英军总部和港岛南的赤柱军营一定要进；第二，可以再调减些先头部队的人数。具体数字我没透露。最后，我用诚恳、严肃的语气说：

“前提是英方也必须持灵活态度！”我听见包雅伦吐了口气，拖长声调“嗯哼——”了一声。我相信，中方的两个松动能够为僵持中的谈判带来亮光。

我们默默无声地进来，此后又默默无声地分开，进来时心情沉重，出去时心里却有了光明。两个人应该都知道，还有“戏”。不出所料，21 日的会情骤变，双方迅速就军营问题达成一致，先头部队开进石岗、昂船洲、威尔斯亲王大厦的英军总部和赤柱军营。

3．先头部队 509 人

在先头部队人数问题上，经过几番磋商，英方终于不再坚持应与届时英军数量 250 名相等的立场，我根据预案也逐步调减建议人数。北京给的底线是 500 人。我心想，无论数列是有限的或无限的，9 是数目字中量最大的，而且也是中国的一个吉利数字，北京城有九门，天安门城楼面阔九间，城门上饰有九路钉，成语中也有九九归一的说法，所以就一咬牙提出：“509 人——这是中方所能做的最大让步了。”

包雅伦不置可否，要求中方提供 509 名官兵在四个开进营区的分布方案。我建议小休 20 分钟。在楼下中方代表团的休息室里，我请周振远大校会同来自广州军区和驻港部队的几位专家马上为 509 人弄出四个营区的“布防方案”来，一刻钟内完成。考虑到英方对于先头部队进驻英军总部始终心怀芥蒂，专家们将 509 人按 146、183、78、102 的编制分在了石岗、昂船洲、威尔斯亲王大厦和赤柱军营。我鼓励大家群策群力，为这方案准备好充分的支持理由，一旦英方质疑，就由我方专家相继发言解释。

果不其然，包雅伦听取我介绍有关方案后，指出进驻威尔斯亲王大厦的中国军太多。周大校立即解释，威尔斯亲王大厦不仅是驻港英军的三军总部，也将是香港回归后驻港部队的指挥中心，具有重要的战略意义，按照中国军方惯例，对于重要区域的防务安排是要设双岗的，所以需要额外的人员。

4．防务交接仪式

这时，杨建华大校给我递条子，提出了一个聪明的建议。我当场请他发言：“7 月 1 日零时在附近的会展中心正举行中英两国政府关于香港政权交接的仪式，与此同时，也可以在威尔斯亲王大厦举行一个中英两国驻军的防务交接仪式，有迎有送，都有尊严，双方的面子都能照顾到。”此话一出，英方代表团成员短暂交头接耳了一阵儿，包雅伦不再进行反驳，让助手接过中方的“布防方案”稿纸，说立刻将此上报伦敦。

因为这个建议，世界才能在 7 月 1 日的威尔斯亲王大厦看到解放军接管军营的一幕：1997 年 6 月 30 日 23 时 53 分，中英防务交接仪式正式开始。

资料来源：陈佐洱交接香港：亲历中英谈判最后 1208 天[M]. 长沙：湖南文艺出版社，2012.

1997 年 7 月 1 日香港回归是 20 世纪末期令国人振奋的大事件。在短暂的交接仪式背后却是无数次惊心动魄的交锋、寸土必争的谈判和国人们呕心沥血的付出。外交部在香港交接中提前驻军的谈判过程中，展现出一系列的博弈技巧，成功解决了香港回归时的提前驻军问题。虽然不是所有的谈判都会如此惊心动魄、意义重大，但是不管何种谈判，都应通过找出己方和对方的优势和劣势，制订详细的计划，并不断增强自己的谈判技巧，从而提高谈判成功的可能性。

9.1 商 务 谈 判

谈判成了企业在经营管理中不可避免的活动，它是决定企业运作以及企业与供应商、分销商关系的一个重要方面，也是决定企业经营成败的重要一环。掌握商务谈判中一些普遍适用的基本手段和策略，可以让企业和个人在谈判中处于更加主动的地位。

商务谈判之道在于“诚如铜币，外圆内方”。谈判是双方之间的一种会见形式，旨在就以下问题达成协议：① 双方均认为重要的问题；② 可能引发双方冲突的问题；③ 需要双方共同合作才能得以实现各自目标的问题。

9.1.1 商务谈判概述

1．商务谈判的含义

谈判是一个利益相关的双方为了取得自己有利的结果而进行协商的过程，综合运用一个人的信息与力量,在多种力量所形成的结构网的张力范围之内去影响人们的惯常行为及反应。通过谈判，可以改善原有的社会关系，建立和谐的沟通氛围。

同时谈判也是信息的传递和沟通过程，是谈判双方彼此交流思想的过程，是一门语言艺术。在生活中的每一个细小的方面，人们都在不断地与他人进行着谈判，以便解决同他人的分歧或者满足自己的愿望。对管理者来说，谈判已经不仅仅是一种极为普通的活动了，而是极为重要的活动，因为需要处理许多有关组织方面的问题，他们必须找到一种有效的方法，使持有不同意见的人们彼此合作、相互沟通、达成共识。

谈判是实现合作与沟通的有效方法之一，它是一种从不平衡转变到平衡、从无序转为有序的过程。商务是指一切有形与无形资产的交换或买卖事宜。所以，商务谈判就是指一切在有形或无形产品的交换活动中，有关各方为了促成买卖成交或是解决买卖双方之间的争议或争端，通过调整各自提出的条件，最终达成一项各方较为满意的协议过程。

要准确理解商务谈判的含义，还应了解商务谈判的以下几个特点。

①商务谈判是一种互惠、互动的过程。商务谈判以经济利益为目的，一般都是以利益分配作为谈判的核心，但是它不是单方面的获利，谈判双方唯有互惠互利，方能实现成交的良性结果，单方面的“施舍”和单方面的“承受”均不能算是谈判。

②商务谈判同时含有“合作”与“冲突”的成分。任何一方谈判者都希望达到一个满足自己利益的协议。为了达到这一目的，参与的各方均须合作。但为了自身获得更大的满足，参与各方势必处于冲突的状态。因此，商务谈判就是一个各方通过不断调整自身的需要和利益而相互接近，争取最终达成一致意见的过程。

③商务谈判虽是互惠的，但结果却不是“均等”的。商务谈判的结果是各方围绕目的，依靠实力和谈判技巧进行博弈的过程。但由于谈判各方所拥有的实力、谈判技巧等方面各不相同，必然会导致不均等的结果。

2．商务谈判的原则

商务谈判的原则是指商务谈判中谈判各方应当遵循的指导思想和基本准则。

(1)互利原则

谈判的前提是坚持互利原则。具体来讲，谈判各方应坚持以下两点。

① 寻找共同利益，增加合作的可能性。沟通有助于更好地理解各自所存在的问题及共同利益，只有双方都认识到各自的利益是相互依赖、相互补充的，才能达到双赢的效果。

② 协调利益分歧，达成合作目标。共同的利益和不同的可协调的利益是谈判的基础。协调双方利益的最好方法是在双方充分讨论、沟通的基础上提出互利的选择方案。谈判各方都是“利己”的，但是如果一方的算盘打过对方可接受的临界点，可能就得不到认可，甚至被要求终止谈判。因此，要使谈判成功，谈判各方应在追求自身利益的同时，考虑并尊重对方的利益追求，争取互惠互利。正是从这一原则出发，著名的美国谈判学者杰勒德·尼尔伦伯格(Gerard Nierenberg)把谈判称为“合作的利己主义”。



案例 9-1

合作才能达到目的

甲、乙两名探险者相约来到某孤岛，历经磨难终于发现宝藏，平分财宝之后，发现无法返回大陆了，因为食物耗尽，船舶也不见了。甲会制作独木舟，乙则非常善于徒手捕鱼。但是甲认为船舶最重要，我造船你应该给我报酬；乙则认为没有食物什么事情都办不成，捕鱼不能白干。双方不欢而散，于是各自行动。三天后，他们精疲力竭，狼狈不堪。甲瘦得没有了人形，乙制作的独木舟下水后就会翻掉。二人终于认识到，此时他们必须合作才能达到目的，才能得到更多的利益，于是本着平安顺利回家的共同利益，达成都能接受的合作协议，最后都顺利地返回。

(2)自愿原则

商务谈判的自愿原则是指作为谈判当事各方，是出于自身利益目标的追求和互补互惠的意愿来参加谈判的，而非他人驱使或外界压力。自愿表明，谈判各方具有独立的行为能力，能够按照自己的意志在谈判中就有关权利义务做出决定。同时，只有自愿，谈判各方才会有诚意的合作，最终取得各方满意的谈判结果。如果一方是被迫的，被迫的一方势必带有抵触情绪，在于己不利的情况下退出谈判，谈判将不会有结果，或中途破裂。可以说，自愿原则是商务谈判的前提。

(3)平等原则

平等原则是指商务谈判中无论各方的经济实力强弱、组织规模大小，其地位是平等的。在商务谈判中，当事各方对于交易项目及其交易条件都拥有同样的否决权，协议只能通过协商取得一致意见达成，不能一方说了算或少数服从多数。这种同质的否决权和协商一致的要求，客观上赋予了各方平等的权利和地位。因此，谈判各方必须充分认识这种相互平等的权利和地位，自觉贯彻平等原则。

(4)求同原则

求同原则是指谈判中面对利益分歧，从大局着眼，努力寻求共同利益。谈判过程中，一旦存在利益分歧，要承认利益分歧，这样才可能产生需求的互补和利益的契合，才会形成共同利益。求同原则，要求谈判各方首先要立足于共同利益，要把谈判对方当做合作伙伴，而

不仅视为谈判对手。贯彻求同原则，要求在商务谈判中要善于从大局出发，着眼于自身发展的整体利益和长远利益；同时，要善于运用灵活机动的谈判策略，根据不同的谈判对象、不同的市场竞争情况，努力寻求协调利益冲突的各种方法，构建和增进共同利益；最后，要善于求同存异。

⑸合法原则

合法原则是指在谈判及合同签订的过程中，要遵守国家的法律、政策，国际商务谈判还应遵守国际法则和对方国家的有关法规、贸易惯例。商务谈判的合法原则具体体现在以下三个方面：

① 谈判主体合法，即谈判参与各方组织及其谈判人员具有合法资格。

② 谈判议题合法，即谈判的内容、交易项目具有合法性。谈判一旦与法律、政策相抵触，即使是出于谈判双方自愿并且意见一致，也是不被允许的，如贩卖人口、走私货物、买卖毒品等。

③ 谈判手段合法，即应通过公正、公平、公开的手段达到谈判目的，而不能采用行贿受贿、暴力威胁等不正当手段。只有在商务谈判中遵守合法原则，谈判及其协议才具有法律效力，当事各方的权益才能受到法律保护。随着商品经济的发展，各方的交易活动将会在越来越广的范围内受到法律的保护和约束。离开经济法规，任何交易谈判将是寸步难行。

3．商务谈判的要素

商务谈判的基本要素是指构成商务谈判活动的必要因素。任何一次商务谈判都必须具备三个要素：谈判的主体、谈判的议题和谈判的目标。这三个要素是缺一不可的，缺少其中任何一个，商务谈判都不能进行。

⑴谈判的主体

谈判离不开人的参与，且至少有甲、乙双方。谈判活动的主体指参与谈判的当事人。谈判当事人，即参与谈判的、代表各自利益的各方人员，可以是一个人，也可以是由若干人组成的谈判团体。现代商务谈判其当事人可能是买卖双方、供求双方。一些大型的设备、技术、成套项目引进的谈判，其当事人可能由多方组成，如政府部门的代表、银行等金融机构的代表等。谈判中能否处于主动地位、能否取得成效，很大程度上取决于谈判当事人的主观能动性和创造性，为此，各方均应认真挑选并组织谈判人员。

谈判总是在人的参与下进行的，而实际参加谈判的人又不总是承担谈判后果的实体（自然人或组织），因而可将谈判的主体分为行为主体和关系主体。其中，行为主体是指实际参与谈判的人，关系主体是指有权参加谈判并承担谈判后果的自然人、社会组织及其他能够在谈判或履约中享有权利、承担义务的各种实体。需要指出的是，行为主体只有正确反映关系主体的意志，并在关系主体授权范围内所发生的谈判行为才是有效的；否则，谈判关系主体可以不承担谈判后果。

需要注意的是，谈判的主体要素有三个方面需要我们重点了解，包括谈判类型、谈判优势以及对方问题。

① 谈判类型。所有谈判都是从人开始的，能够坦率地评估自己作为一个沟通者的优势和劣势是成功的第一步。根据商务谈判双方的输赢导向不同，商务谈判通常分为两种类型：对抗式谈判和合作式谈判，如表 9-1 所示。

对抗型谈判有时也被称为“非赢即输”的谈判，多见于处于冲突状态的双方，每一方都将打败对方作为目标。对抗型谈判者无所畏惧，他们的要求很高，几乎不会让步，对自己的立场坚持到底，倾向于使己方利益与对方利益之间的差额最大化。引例中，中方专家、总参谋部驻军办副主任周振远大校在香港回归谈判中关于英方“体面撤退”问题就是对抗型的，通过公开表明态度等强硬的策略迫使对方让步。

合作式谈判有时又被称为“双赢”谈判，谈判双方均着眼于协议的达成，谈判双方为着一个共同的目标对相应的解决方案所进行的探讨。如果对方的报价有利于当事人，当事人又希望同对方保持良好的业务关系或迅速结束谈判，通过合作和妥协，解决利益的分配问题，容易取得令双方都满意的结果。

表 9-1　对抗式谈判和合作式谈判的比较

	对抗式谈判	合作式谈判
预期的目标	短期，双方目标不相协调，都在竞取眼下的实利，无视长期关系的发展	长期，同时强调眼下实利和长期合作关系
对对方的观感	不信任，怀疑，相互提防	开诚布公，倾向于相信对方
谈判的导向	强调己方的要求和谈判的实力地位，无视对方的利益	设法满足对方的要求，认为这样对达到自己的目标更有利；努力增进，至少不损害双方的关系
让步妥协的做法	让步越少越好、越小越好	如果必须的话，愿意妥协让步，旨在促进关系
谈判时间	把时间用作谈判手段压迫对方让步	把时间看作是解决问题的手段，尽量和对方沟通，让对方有考虑的余地

合作型谈判者通常追求平等及谈判者的成果之间的差额最小化，表现为愿意做出让步，在意对方的感受和利益。例如，沟通良好的一家公司，部门间进行新工作分配。谈判的重点在于问题，而非双方的情况。在关系信息方面，谈判前，双方就已经有良好的关系，在谈判中成为润滑剂；在事实信息方面，提供适切的信息，也分享背后的原因；在程序信息方面，双方清楚谈判的程序。

对抗型谈判与合作型谈判中的谈判者的态度和目的也有所不同，如表 9-2 中所示。

表 9-2　对抗型谈判与合作型谈判中的谈判者比较

对抗型谈判中的谈判者	合作型谈判中的谈判者
视谈判对手为敌人	视谈判对手为问题解决者
追求的目标：获得谈判的胜利	追求的目标：在估计效率及人际关系之下达成需要的满足
不信任谈判对手	对对手提供的资料持审慎的态度
对谈判对手及谈判主题均采取强硬态度	对谈判对手温和，但对谈判主题采取强硬态度
借底牌以误导谈判对手	不掀底牌
对谈判对手施加压力	讲理，但不屈服于压力
坚持立场	眼光摆在利益上，而非立场上
以自身受益作为达成协议的条件	探寻共同利益

② 谈判优势。谈判优势是指谈判者掌握的筹码，包括以拥有满足对方需求的相对能力为基础的优势(积极优势)、以夺取对方目前持有物品的相对能力为基础的优势(消极优势)和以一致性原则的运用为基础的优势(原则优势)。例如，为对方提供他需要的东西，这就是一种积极优势。中国外交部在香港交接提前驻军谈判时表示，“如果我们根本谈不拢，中国将考

虑不让英方体面撤退”，这里，不让英方体面撤退或用非和平方式解决遗留国际争端就是中方的消极优势。谈判者还可以通过多种途径增加优势。

③ 对方问题。高效谈判要求谈判者具备从对方的角度看待问题的能力。要学会反问自己，什么样的立场才能符合对方的利益，以便有助于谈判者实现自己的目标。尤其在遇到对方说“不”的时候，要找出为什么对方会说“不”，确定可能干扰协议达成的问题。这一点听起来容易，做起来难。



知识链接 9-1

谈判者可以参考以下四个步骤，帮助自己从对方的角度看待问题

第一步，把注意力放在对方存在问题的利益上，并利用这些利益实现自己的目标。

第二步，确定决策者。

第三步，确定可能干扰协议达成的利益：为什么对方会说“不”？

第四步，寻找共同立场：为何能实现你目标的一项建议，对于对方来说也是一个好的选择方案？

寻找既能够解决对方问题。同时也能够实现己方目标的低成本方案。

(2)谈判的议题

谈判议题决定当事各方参与谈判的人员组成及其策略。谈判议题是指谈判要商议的具体问题，包括谈判的起因、内容与目的。一方面，谈判议题要符合关联性。谈判的议题或内容不是凭空拟定的，也不是谈判参与者单方面的意愿，它必须是当事人所共同关心的、与各方利益都有某种程度联系的提案、观点或事物。例如，价格、付款方式、相关的资质认证、商品规格、商品数量、运输方式等。另一方面，谈判议题应满足现实性。在一定的社会环境中，谈判的事项受诸多法律、政策、道德等内容的制约。因此，谈判的议题必须符合有关规定。

谈判议题按其涉及的内容分，有货物买卖、技术贸易、劳务、工程承包等；按其重要程度分，有重大议题、一般议题；按其纵向和横向结构分，有主要议题及其项下的子议题(议题中的议题)、以主要议题为中心的多项并列议题、互相包容或互相影响的复合议题等。不同类型的谈判议题，其复杂程度也是不同的。

(3)谈判的目标和结果

参与谈判的各方都必须通过与对方打交道并促使对方采取某种行动或做出某种承诺来达到一定的目的。只有谈判的主体和议题而没有谈判目标，我们将这种不完整的谈判称为闲谈。换句话说，商务谈判是谈判各方均希望达成某个最终协议而存在的。如果谈判者不知道自己要实现的目标是什么，那么就不知道何时应该说“可以”，何时说“不行”。这就意味着谈判者必须设定一个具体的、恰当的谈判目标。

谈判者可以根据双方掌握的资源条件、谈判筹码以及自身和利益相关者的物质、精神追求确定谈判目标。谈判目标一般包括三类：最高目标、中间目标和最低目标。

① 最高目标是需要付出较大努力方能实现的目标，通常会超出人们过去的成就范围；

② 中间目标是指虽未达到最好的预期但谈判者还是比较满意的结果；

③ 最低目标是谈判者能够且理应实现的结果，是经过深思熟虑之后才形成的“底线”。

最高目标和最低目标的区别主要在于谈判者的态度：谈判者设定最高目标以使自己的行动有方向，但是如果没有实现最高目标，并不会过分惊讶或失望，而如果没能达到最低目标，就会感到非常失望或失落。谈判中的最高目标通常决定了最后获得的结果。首先，最高目标设定了谈判者要求结果的上限。从内心来说，他会在最高目标之外的任何问题上做出让步，因而能实现比基准点更好的结果。其次，设定最高目标能够促使人们集中注意力并激发心理能量，触发“努力争取”的行为。与随便提出某个要求或者仅仅是对他人的提议做出反应的情形相比，当谈判者坚定信念要实现某个目标时，其话语将更具说服力。这种现象有时也被称为“目标效应”。

己方谈判目标的设定和掌握对方的谈判目标，是取得理想谈判结果的重要影响因素。结果是事物发展所达到的最后的客观状态。谈判结果就是谈判的最终状态。结果和目标是两个不同的概念，结果是客观的、事后的，目标是主观的、事前的。但两者之间是有联系的，客观的结果反映了主观的目的，主观的目的影响着客观的结果。双方达成的协议是谈判结果的形式，一个完整的谈判都有一个双方认可的协议。通过比较和抽象分析，我们会发现谈判的协议形式千差万别，但其核心内容都是一样的，都是由两个基本范畴构成的，即权益(权力和利益)和义务(给对方的承诺或付出)。谈判结果的优劣不在于谈判的过程，最重要的是协议中己方获得的权益和向对方做出承诺的多少。一个好的谈判结果应该尽可能多地获得权益，尽可能少地做出承诺。

权益是由两个部分组成的：一部分是当前的、显现的、实在的物质利益，如价格、支付方式、交货期限等；另一部分是未来的、潜在的、虚拟的关系利益，如信用、双方合作的关系、未来获利的可能性等。关系利益不等于物质利益，但却可能在未来转换成物质利益。换句话说，权益分为实的和虚的两个部分。虚和没有完全是两回事，虚不等于没有，虚是实的表现形式，实是虚的内容。虚在一定的条件下可能转换成实。



案例 9-2

小毛买电脑

大一学生小毛暑假期间决定 DIY 一台电脑，在与多家营业员的接触咨询之后决定了适合自己的配置，并决定购买其中一个商家的配件。回到家后，他又是上网查询报价又是对品牌、性能、参数、价格、售后服务、信誉等项目进行来回的比较评价，经过一番辛苦的折腾之后制定了一个讨价还价的谈判方案。翌日，小毛兴冲冲地来到这家商店，一进门就看到他同学的舅舅，虽然不是很熟悉但彼此相互认识、经常见面，当得知他是此店的老板后，小毛所有准备好的方案立即全被打乱了，理不直气不壮了，吞吞吐吐、张口结舌，最后以高出预定目标 10%的价格成交。

9.1.2 商务谈判的过程

完整的商务谈判主要由谈判前的准备活动、谈判中的正式活动以及谈判后的协议签订三个部分组成，而其中谈判中的正式活动部分可划分为开局阶段、概说阶段、明示阶段和磋商阶段。

1．准备阶段

古语有云“凡事预则立，不预则废”，兵法书上也说“不打无准备之仗”，商务谈判也是

如此，谈判前的准备，事关整个谈判的成败。准备阶段的工作主要包括调查谈判背景资料、组建谈判班子、制定谈判方案、布置谈判现场、模拟谈判等。

(1)调查谈判背景资料

谈判背景，是指谈判所处的客观条件。任何谈判都不可能孤立地进行，而必然处在一定的客观条件之下并受其制约。因此，谈判背景对谈判的发生、发展、结局均有重要的影响，是谈判不可忽视的要件。谈判背景主要包括以下三方面。

① 环境背景。一般包括政治背景、经济背景、文化背景以及地理、自然等客观环境因素。政治背景包括所在国家或地区的社会制度、宗教信仰、体制政策、政局动态、国家关系等。经济背景对商务谈判有直接的影响，它包括所在国家或地区的经济水平、发展速度、市场状况、财政政策、股市行情等。文化背景包括所在国家或地区的历史渊源、民族宗教、价值观念、风俗习惯等。

政治背景，如国家关系友好，谈判一般较为宽松，能彼此坦诚相待，充满互帮互助情谊，出现问题也比较容易解决；反之，国家关系处在或面临对抗与冷战状态，谈判会受到较多的限制，谈判过程的难度也较大，甚至会出现某些制裁、禁运或其他歧视性政策。有时由于政治因素的干扰，即使谈判的当事人有诚意达成的某些协议，也可能成为一纸空文。此外，一国政局动荡，该方谈判者自然地位脆弱；政府人事更迭，有可能导致现行政策的某些变化等。经济背景，也是很重要的背景因素，尤其对商务谈判有直接的影响，如经济水平反映了谈判者背后的经济实力；某方占有市场的垄断地位，他在谈判中就具有绝对的优势；市场供求状况不同，谈判态度及策略也会不同；财政政策与汇率，既反映了谈判方的宏观经济健康状况，又反映了支持谈判结果的基础的坚挺程度；股市行情，则往往是谈判者可供参照和借鉴的“晴雨表”。文化背景，东西方国家之间、不同种族和不同民族之间，甚至一个国家内的不同区域之间，往往会有很大差异。

② 组织背景。在组织背景方面，包括组织的历史发展、行为理念、规模实力、经营管理、财务状况、资信状况、市场地位、谈判目标、主要利益、谈判时限等。组织背景直接影响谈判议题的确立，也影响着谈判策略的选择和谈判的结果。

③ 人员背景。在人员背景方面，包括谈判当事人的职级地位、教育程度、个人阅历、工作作风、行为追求、心理素质、谈判风格、人际关系等。由于谈判是在谈判当事人的参与下进行的，因此，人员背景直接影响着谈判的策略运用和谈判的进程。

在调查背景资料过程中，通过信息的收集和分析，准确把握宏观环境(政治状况、技术环境、宗教信仰、法律制度、商业习惯、社会习俗、财政金融等)、谈判对手的情况(企业信息如合法资格、资信情况；参加谈判人员信息如谈判时限与权限、实际需求、谈判风格和策略；行业信息如市场状况、竞争情况等)以及企业自身的条件(自我需要、行业能力、经济能力、技术能力、物资供应能力等)。



案例 9-3

王光英抢购二手车

1983 年 4 月，光大实业公司董事长王光英收到下属报来的一条信息：南美智利的一家矿产公司破产，现将公司所有的 1500 辆大型矿山用卡车拍卖。这 1500 辆卡车全部是尚

未使用过的新车，由于该矿产公司急于偿还债务，估计公司方面会以较低的价格将这批卡车卖出。

当时，我国矿山建设需要大批矿山用卡车。王光英对于这个情况是熟悉的。他当机立断，马上组织采购人员赶赴南美，与智利的矿山公司进行谈判。由于 1500 辆矿山卡车是个大批量，有购买实力的竞争对手并不多。在拍卖现场，经过一番激烈的争夺之后，仅以新车原价的 38% 将这批卡车买了下来，为国家节约了 8500 万美元的外汇。

在这次成功的交易中，充分掌握信息起了重要的作用。王光英对南美智利矿山公司对资金的需求情况和我国对矿山卡车的需求情况，以及国际市场上矿山用卡车的价格都十分清楚，因此及时作出了正确的决策。

(2)组建谈判小组

对于谈判组成员应由几个人组成，没有统一的规定和标准。谈判人员的选择，只有根据项目的实际需要和谈判性质来决定。英国谈判专家比尔·斯科特指出，谈判小组以 4 个人为佳，最多不能超过 12 个人。实践表明，直接上谈判桌的人的确不宜过多。如果谈判涉及的内容较广、较复杂，需有各方面的专家参加，可以考虑把谈判小组分为两部分：一部分主要从事背景资料的准备，人数可以适当多一些；另一部分直接上谈判桌，这部分人数与对方相当为宜。

在谈判人员的素质要求和谈判小组的规模要求的基础上，配备人员要做好人员的分工协作安排。谈判小组的人员安排必须遵循知识互补、性格互补、分工明确、具有法律效力原则，这就要求谈判小组的组建需要做好以下工作：

① 由不同知识背景的人组成，如商务人员、技术人员、财务人员、法律人员、翻译人员等；

② 分好“红脸”、“白脸”，商务谈判中任何一方的所有代表不应以同一个声调说话，一般由主要决策者唱“红脸”，谈判助理唱“白脸”；

③ 每个谈判小组必须区分主谈和辅谈，己方的一切重要观点和意见都应由主谈表达，而辅谈主要是配合主谈起到参谋和支持作用。

主谈人，是指在谈判的某一阶段或针对某一个或几个方面的议题，由谁为主进行发言，阐述己方的立场和观点，此人即为主谈人。这时其他人处于辅助的位置，称为辅谈人。一般来讲，谈判小组中应有一名技术主谈，一名商务主谈。确定主谈人和辅谈人，以及他们之间的配合是很重要的。主谈人一旦确定，本方的意见、观点都由他来表达。在主谈人发言时，自始至终都应得到本方其他人员的支持。例如，口头上的附和“正确”、“没错”、“正是这样”等。有时在姿态上也可以做出赞同的姿势，如眼睛看着本方主谈人不住地点头等。辅谈人的这种附和是对主谈人发言的有力的支持，会大大加强他说话的力量和可信程度。如果己方主谈人在讲话时，其他成员东张西望、心不在焉，或者坐立不安、交头接耳，就会削弱己方主谈人在对方心目中的分量，影响对方的理解。

④ 谈判是为了获取利益(得到对方的承诺)，谈判结果需要法律的约束，法律是重证据的，谈判的最终结果是具有法律约束力的文本文件，文件的签字人是有法律规定的，不符合规定的将是无法律效力的，最终签字者必须具有法人或法人代表的资格，如委托他人代理，必须出具委托书，并注明代理的内容、目的、要求和期限。

知识链接 9-2



商务谈判人员的知识要求和能力素质的要求

(3)制定谈判方案

该工作要求明确谈判的三大目标、谈判策略以及制定合理、实用、灵活的谈判方案，坚持“战略上藐视敌人，战术上重视敌人”的原则。商务谈判前应确定战略意图和战术措施(具体的谈判策略和方案)，商务谈判者的上级应有明确的战略意图，在向商务谈判者下达指令时，必须讲清战略意图，以便让商务谈判者遇到特殊情况时，能根据战略意图修改战术措施，制定新的谈判对策。一般来说，上级主管部门不能过多地干涉商务谈判人员制定战术措施。

(4)布置谈判现场

布置谈判现场需要确定商务谈判的地点、桌子、座位和其他环境因素。谈判的地点选择是有讲究的，尤其是在外交谈判中更是如此。一般分为“本方地”、“对方地”、“中立地”三种。此外，谈判的组织者应当根据谈判的性质、谈判的规模和谈判参与者的具体情况来确定是选择“圆桌会议”、“方桌会议”或“长桌会议”。

谈判桌一旦选定，就应进行座位安排。在传统的商务谈判中，谈判双方各据一方，面对面坐着。这样的安排虽有利于谈判双方的信息交流以及团队内部士气的提升，但却无形中增加了双方的对立感。而现在的商务谈判越来越强调双方友好合作的气氛，所以，在商务谈判的座位安排上应注意避免人为地制造对抗。

除了地点、桌子和座位这些因素，布置谈判现场时还需要注意室内温度、湿度、色调、背景音乐等环境因素。一般情况下，要尽可能地给谈判者提供舒适、清爽、整洁的谈判环境，但在一些特殊谈判中，这些因素的改变也可作为一种谈判技巧。

(5)模拟谈判

这是在正式谈判开始之前，将谈判小组成员一分为二，一部分人扮演谈判对手，并以对手的立场、观点和作风来与另一部分扮演己方的人员交锋，预演谈判的过程。

模拟谈判能使谈判人员获得一次临场的操作与实践，经过操练达到磨合队伍、锻炼和提高己方协同作战能力的目的。在模拟谈判中，通过相互扮演角色会暴露己方的弱点和一些可能被忽略的问题，从而可以及时找到可能出现失误的环节及原因，使谈判的准备工作更具有针对性。在找到问题的基础上，及时修改和完善原定方案，使其更具实用性和有效性。

2．开局阶段

开局阶段是指谈判双方第一次见面后，在讨论具体、实质性的谈判内容之前，相互介绍以及就谈判具体内容以外的话题进行交谈的阶段，是谈判工作进入双向交流阶段的标志。

由于谈判的各项工作千头万绪，无论准备工作做得如何充分，都避免不了新情况和新问题。在此阶段，谈判各方的心理都比较紧张，态度比较谨慎，都在调动一切条件去探测对方的虚实及心态。所以这个阶段一般不进行实质性谈判，而只是进行见面、介绍、寒暄，以及谈一些不是很关键的问题。这些非实质性谈判，从时间上来看，只占整个谈判程序中一个很小的部分；从内容上看，似乎与整个谈判主题无关或关系不太大。但它却很重要，因为它为整个谈判定下了一个基调。一个良好的开局，关系双方对商务谈判所持有的态度和诚意，关系商务谈判的格调和走向。

(1)开局阶段的主要任务

① 协商谈判通则。谈判通则是为保证谈判高效、高质进行所建立的框架，主要包括目的、计划、进度及成员四个方面的内容。谈判双方应首先明确谈判的主题，也就是双方共同追求的合作目标。

双方还要根据各自的情况，磋商并确定谈判的大体议程和进度，明确对谈判具有影响和约束的相关规定、惯例或需要共同遵守的纪律和共同履行的义务等问题。此外，双方应通报参加谈判人员的相关资料，包括姓名、职务、谈判角色等情况。对这些具体问题的说明，目的就是使谈判双方统一认识，明确规则，安排议程，掌握进度，增进了解。

② 营造适宜的谈判气氛。谈判气氛直接影响着谈判者的心理、情绪和行为方式，进而影响谈判的进展，有实力的谈判者总是试图通过有意识、有目的地掌握谈判气氛来实现其对整个合作或竞争风格的选择。虽然谈判气氛在谈判不同阶段会呈现不同状态，但开局阶段形成的谈判气氛最为关键，往往贯穿始终，所以在开局阶段应尽可能营造有利于谈判的气氛。

每一场商务谈判都有其独特的谈判气氛，谈判气氛没有固定的最佳模式。谈判气氛大体分为四种：一是冷淡、对立及紧张的；二是松松垮垮、旷日持久的；三是热烈、积极和友好的；四是平静、严肃和严谨的。实际上，当双方走到一起准备谈判时，洽谈的气氛就已经形成，是热情还是冷漠、是友好还是猜忌、是轻松活泼还是严肃紧张都已基本确定。

营造谈判开局的常用方法和策略见表 9-3。

表 9-3　营造谈判开局的常用方法和策略

	类　　型	详 细 说 明
常用方法	寒暄	双方互致问候，通常都是个人的或者家庭的问候，以达到友好、亲近的目的
	非实质性的、双方都感兴趣的、容易引起共鸣的话题	a. 足球赛事、美国 NBA、奥运会、影视明星、名吃等，这些非实质性的话题不会引起对抗，因为都感兴趣且不是原则问题，双方会比较放得开，容易产生共鸣，从而容易营造友好、融洽、合作的气氛 b. 在中国，谈论籍贯是营造气氛很有效的话题，因为从中比较容易找到共同点。例如，都是北方人或南方人
常用策略	称赞法	a. 通过称赞对方来削弱对方的戒备防范心理，从而焕发出对方的谈判热情，调动对方的情绪 b. 选择恰当的称赞目标，选择那些对方最引以为豪的，并希望己方注意的目标 c. 选择恰当的称赞时机 d. 选择恰当的称赞方式。称赞方式一定要自然，不要让对方认为你是在刻意奉承他，否则会引起其反感
	幽默法	a. 用幽默的方式来消除谈判对手的戒备心理，使其积极参与到谈判中来，从而营造适宜的气氛 b. 采用幽默法时要注意选择适当的场合和程度，幽默不足没有效果，过度就会落入庸俗、油滑
	沉默法	a. 有时为了阻挡对方的进攻或者保持一种进攻的态势,故意营造一种让对方退让的气氛。通过沉默，在关键问题上不退让而迫使对方退让 b. 但不能在任何情况下都直接选择沉默 c. 要有恰当的沉默理由。一般人们选择沉默的原因无非是假装对对方的陈述不理解或者对对方的某些礼仪礼节不满等。 d. 要把握好沉默的尺度，在沉默的同时，还应当给予对方适当作出一些反应的空间

③ 开场陈述，即双方分别阐明自己对有关问题的看法和基本原则，表明己方认为谈判应涉及的问题和问题的性质、地位，希望取得的利益及谈判的立场。

陈述的目的是要使双方理解彼此的意愿，内容应是横向铺开而不是深谈某一个问题，既

要体现一定的原则性，又要体现合作性和灵活性。洽谈双方分别陈述之后，提出各种设想和解决问题的方案，寻求实现双方共同利益的最佳途径，并且在陈述的基础上各自提出自己的交易条件，也就是报价。报价是各自立场和利益需求的具体体现。

(2)开局阶段的主要工作

一般情况下，开局阶段的主要工作包括以下几个方面。

① 开场的准备。虽然制订谈判计划已经是谈判的准备工作，但在谈判开局以前，还需要在自我形象设计和开场气氛方面做好充分准备。

② 谈判议程商定。一般应首先将谈判议程确定下来。谈判议程的商定，实质上也是谈判的内容，因为议程本身将会决定谈判的最终成果。

③ 意图概说。意图概说的目的是为了相互了解对方的目的和意图，在谈判中也叫“报盘”。在报盘时，除了言简意赅地讲清楚自己的目的和意图以外，不要发表过多的言论，关键资料应留待实质谈判阶段再用。

(3)商务谈判开局策略

谈判开局策略是指谈判者谋求谈判开局有利的形势、地位和实现对谈判开局的控制而采取的行动方式或手段。良好的开局气氛以及恰当的开局策略对于真正的实质问题的探讨有着重要的作用。因此，在塑造良好的谈判气氛时，运用正确的开局策略是非常重要的，常见的开局策略类型如表 9-4 所示。

表 9-4　开局策略类型

类型	详 细 说 明
一致式开局	a. 指在谈判开始时，为使对方对自己产生好感，以“协商”、“肯定”的方式，创造或建立起对谈判“一致”的感觉，从而使谈判双方在愉快友好的气氛中不断将谈判引向深入 b. 一致式开局可以在高调气氛和自然气氛中运用，尽量不要在低调气氛中使用
保留式开局	a. 指在谈判开局时，对谈判对手提出的关键性问题不作彻底、确切的回答，而是有所保留，从而给对手造成神秘感，以吸引对手步入谈判 b. 保留式开局适用于低调气氛和自然气氛，而不适用于高调气氛。保留式开局还可以将其他的谈判气氛转为低调气氛
坦诚式开局	a. 坦诚式开局指以开诚布公的方式向谈判对手陈述自己的观点或想法，从而打开谈判局面 b. 坦诚式开局比较适合于有长期业务合作关系的双方，以往的合作双方都比较满意，双方彼此又互相了解，不用太多的客套，直接坦率地提出自己一方的观点、要求，也可用于谈判实力弱的一方谈判者
进攻式开局	a. 进攻式开局指通过语言或行为来表达己方强硬的姿态，从而获得谈判对手必要的尊重，并借以制造心理优势，使得谈判顺利地进行下去 b. 进攻式开局通常只在发现谈判对手在刻意制造低调气氛，对本方的讨价还价十分不利，如果不把这种气氛扭转过来，将损害本方的切实利益的情况时使用
挑剔式开局	a. 挑剔式开局指开局时，对对手的某项错误或礼仪失误严加指责，使其感到内疚，从而达到营造低调气氛，迫使对手让步的目的 b. 挑剔式开局通常只适用于谈判的一方出现某种错误或礼仪失误的情况

3．概说阶段

概说阶段是指谈判正式开始前，谈判双方把目的与想法概要地介绍给对方。当然不能和盘托出，只是概括说明总的意图，而某些关键性的内容则暂时隐藏。这个阶段的目的在于沟通必要的信息，树立信赖感、软化谈判态度。

这一阶段的任务主要包括三个方面。

(1)表明己方意图

谈判时，己方必须向交易的另一方陈述买卖商品的各项交易条件，并表示愿意按照这些交易条件订立合同。陈述的内容包括四个方面，具体如图 9-1 所示。

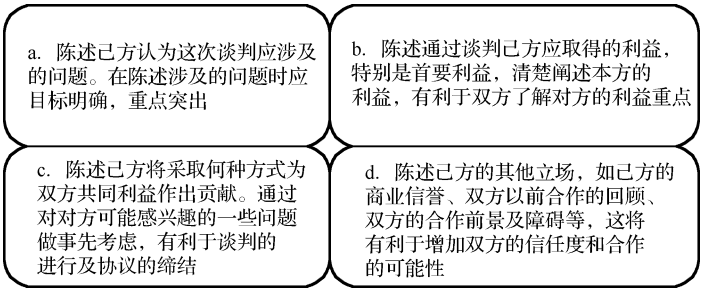


图 9-1　表明己方意图应陈述的内容

(2)了解对方意图

要了解对方的意图一定要多听、多问。听的目的是洞察在语言背后隐藏的动机、目的和需要。因此，听时要注意对方的措辞，留意对方的表达方式，包括对方使用的语气、声调等。问的目的是加深理解，避免陷入理解的误区。

(3)分析谈判形式和对方的行为

分析谈判形式和对方的行为，目的是要了解在整个谈判过程中己方是处于有利、较为有利还是不利的局势，并采取相应的策略。

分析谈判的形式应从交易的性质(如谈判双方是否有诚意、谈判的合作和冲突的程度如何、交易是否是互惠的)，对手所表现出来的实力(包括对方的经营背景、方针和重点、经营规模及资金实力等)，谈判双方所提设想和方案的现实性和可行性(如己方是否可从谈判中获利，达成交易所花费的人力、物力、财力是否合算，己方是否与谈判对方形成了良好的人际关系)这三个方面进行。

分析对方的行为主要是明确对方的行为是合作还是充满敌意的：在双方的陈述中，对方对己方施加了多大的压力；对方的谈判方针和谈判方法；对方提出的设想与采纳的设想之比和提供信息与获得信息之比的大小等方面的问题。

4．明示阶段

概说阶段交代了基本一致的想法，但双方是因为还有不同的想法才需要进行谈判，因此明示阶段双方都会提出各自不同的想法及其理由。明示阶段的主要目的在于寻求兼顾双方利益的协议，而进行过渡性的铺垫，从而使谈判能顺利进行下去。明示阶段的主要任务是解决报价标准、方式和时机问题。商务谈判中的报价是指有关整个交易的各项条件，并非仅指价格条款。

(1)报价标准

报价标准受商品价值、市场供求关系、产品比价、差价及运用报价的技巧、国家政策、地方法规的影响。此外，在报价中所运用的概念、外延均应准确无误，报价时态度要严肃果断。

(2)报价方式

报价方式一般有以下三种，具体采用哪种方式应根据实际情况选择。

① 提交书面材料，不做口头陈述。这是一种局限性很大的方式，只在两种情况下运用：

第一种情况是本组织在谈判规则的束缚下不可能有别的选择方式；另一种情况是本组织准备把提交的书面材料也作为最后的交易条件。开价一方认为自己提出的交易条件不再改变，希望对方不再讨价还价。

② 提交书面材料，并做口头陈述。这种方法有很多优点，书面交易条件内容完整，能把复杂的内容用详细的文字表达出来，对方可一读再读，全面理解。而口头陈述弥补了书面材料感情色彩的不足，并对书面材料的表达进行补充和解释。

③ 面谈提出交易条件。这种谈判方式有许多优点：第一， 可以见机行事，有很大的灵活性；第二，先磋商后承担义务；第三，可充分利用感情因素，建立个人关系，缓解谈判气氛等。但这种谈判方式也存在着某些缺点：第一，易受到对方的反击；第二，阐述复杂的统计数字与图表等相当困难；第三，语言的不同，可能会产生误会。运用这种谈判方式应注意的一些具体事项，如图 9-2 所示。

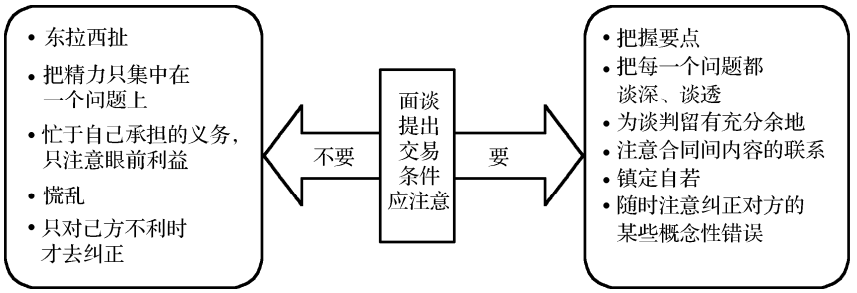


图 9-2　面谈提出交易条件应注意事项

(3)报价时机

报价的时机是指在商务谈判中由谁先报价的问题，分为两种情况：对方先报价和己方先报价。对方先报价的好处是可以拿对方的报价与己方的报价相比较，有必要的话立即调整自己的报价。己方先报价可以主动扩大己方的影响，在某种程度上决定谈判的范围，把对手束缚在这个范围内进行谈判。

5．交锋阶段

交锋即磋商，指谈判双方在原先报价的基础上进行讨价还价的行为过程。交锋阶段是商务谈判的核心环节和实质性谈判阶段，交锋的过程及其结果将直接关系谈判双方所获利益的大小，决定着双方各自需要的满足程度。实质交锋阶段也就是双方讨价还价的阶段。这一阶段指的是，当谈判的一方报价之后，另一方一般不会无条件接受这一报价，而是要求报价方提供更优惠的价格；报价方则会要求对方就报价内容提出自己一方的价格条件，双方展开讨价还价。

(1)磋商的原则

磋商的原则有如下几项。

①把握气氛原则。进入磋商阶段之后，谈判双方要针对对方的报价讨价还价。双方之间难免出现提问和解释、质疑和表白、指责和反击、请求和拒绝、建议和反对、进攻和防守，甚至会发生激烈的辩论和冷场。因此，在磋商阶段仍然要把握好谈判气氛，开局阶段可能已经营造出友好合作的气氛，进入磋商阶段后，仍然要保持这种气氛。如果双方突然收起微笑，

面部表情紧张冷峻，语言生硬激烈，使谈判气氛一下子变得紧张对立起来，就会令人怀疑开局阶段友好真诚的态度是否是装出来的，致使双方产生不信任。所以磋商阶段尽管争论激烈、矛盾尖锐，但仍然要保护已经营造出来的良好的合作气氛，只有在这种良好的合作气氛中，才能使磋商顺利进行。

②次序逻辑原则。把握磋商议题内涵的客观次序逻辑，确定谈判目标启动的先后次序与谈判进展的层次。在磋商阶段中双方都面临着许多要谈的议题，如果不分先后次序，不讲究磋商进展层次，想起什么就争论什么．就会毫无头绪，造成混乱，毫无效率可言。因此，双方要通过磋商确定几个重要的谈判议题，按照其内在逻辑关系排列先后次序，然后逐个磋商。可以先磋商对后面议题有决定影响的议题，此议题达成共识后再讨论其他的议题；也可以先对双方容易达成共识的议题进行磋商，将双方认识差距较大、问题比较复杂的议题放到后面去解决。

次序逻辑准则也适用于对某一议题的磋商。某一议题也存在逻辑次序，比如价格问题就涉及成本、回收率、市场供求、比价等多方面内容。选择哪一项内容作为切入点，要考虑最容易讲清楚、最有说服力的内容，避免一开始就在一些不容易说清楚的话题上争论不休，影响其他重要问题的磋商。

③磋商阶段的谈判节奏要稳健，不可过于急促。因为这个阶段是解决分歧的关键阶段，双方对各自的观点要进行充分的论证，许多认识有分歧的地方要经过多次交流和争辩。而且某些关键问题一轮谈判并不一定能达成共识，要多次的重复谈判才能完全解决。一般来说，双方开始磋商时节奏要放慢一些，双方都需要时间和耐心倾听对方的观点、了解对方，分析研究分歧的性质和解决分歧的途径。关键性问题涉及双方的根本利益，双方必然会坚持自己的观点，不肯轻易让步，甚至使谈判陷入僵局，所以磋商是需要花费较多的时间的。谈判者要善于掌握节奏、不可急躁；要稳扎稳打、步步为营。一旦出现转机，就要抓住有利时机不放，加快谈判节奏，不失时机地消除分歧，争取达成一致意见。

④沟通说服准则。磋商阶段实质上是谈判双方相互沟通、相互说服、自我说服的过程。没有充分的沟通，没有令人满意的说服，不会产生积极成果。首先，双方要善于沟通，这种沟通应是双向和多方面的。既要善于传播我方信息，又要善于倾听对方信息，并且积极向对方反馈信息。没有充分的交流、沟通，双方就会在偏见和疑虑中产生对立情绪。沟通内容应该是多方面的，既要沟通交易条件，又要沟通相关的理念与期望，还要交流情感。其次，双方要善于说服，要充满信心去说服对方，让对方感觉到你非常感谢他的协作，而且你也非常乐意努力帮助对方解决困难。让对方了解你并非是“取”，而是“给”，要让对方真正感觉到赞成你是最好的决定。说服的准则是从“求同”开始，解决分歧，达到最后的“求同”。“求同”既是起点，又是终点。

⑵还价

还价是指当一方听取了另一方的报价之后，为了对对方的报价作出适当的反应，可以向对方提出自己要求的交易条件。还价时要注意以下几点。

① 在还价前要准确、清晰地掌握对方报价的全部内容。己方可以通过提问、询问达到此目的。例如，在谈论一批商品的价格时，可以向对方询问价格中是否包括保险费用、运输费用，以便得到一幅完整的价格图像。之后，应把自己对对方报价内容的理解复述给对方，以检验双方的理解是否一致。

② 要求对方作出价格解释。通过价格解释，可以了解对方报价的真实意图；可以寻找对

方的破绽，从而为己方的还价提供条件。需要注意的是，当对方要求己方做出价格解释时，原则上应尽量把己方回答的内容限制在最小的范围，仅告诉对方最基础的东西即可，在了解了对方报价的全部内容，听取了对方价格解释之后，己方应该先讨价再还价。这样做十分有利，因为讨价首先要求对方降低报价，改变了报价方的期望值，为本方的还价做了充分准备；同时，讨价方没有暴露自己的报价内容，更没有作出任何让步。

⑶议价

当一方报价，另一方还价之后，由于双方在交易条件上存在着分歧，需要就此进行讨论，谈判双方开始了议价。议价时，双方必须对彼此存在的分歧作出判断。

一般来说，谈判过程中产生的分歧大致可以分为三类，即想象的分歧、人为的分歧和真正的分歧。

想象的分歧是由于一方没有很好地理解对方的要求或立场；或者是不相信对方的陈述准确地反映了对方的要求这一事实而造成的。这种分歧源于相互间的沟通不畅，因而解决的办法就是要更好地掌握沟通的技巧。

人为的分歧是由于一方为了种种目的有意设置关卡而造成的。消除此分歧的办法一般是多留一些时间用于磋商，并运用说服技巧来降低对方的要求。

真正的分歧是由于双方利益要求存在差别等多种原因造成的，所以解决的办法也有多种选择。

在尽可能准确地分析双方的分歧后，要了解对方的真实意图，此时，谈判者应对以下问题做到心中有数。

① 在己方的报价(或还价)中，哪些条件可能为对方所接受，哪些条件又是对方不太可能接受的；

② 从对方对己方的报价(或还价)所作出的评价中，对方流露出来的迹象和直接观察对方言行所得出的这些信息中，推断对方对其他一些问题所持反对意见的坚定性将会如何；

③ 分析每一个议题上对方讨价还价的实力如何；

④ 预测可能成交的范围，即无论对方还是己方都可以接受的最佳交易条件是什么。

一般来说，通过对双方分歧的分析和判断对方的真正意图后，如果发现双方存在着很大的真正分歧，谈判者有三种选择：终止谈判、全面让步、继续磋商。如果双方选择了继续磋商，以双方的互相让步达成协议，则谈判进入下一个阶段。

⑷让步

谈判中双方所做的每一次让步，都是在探测对方可能成交的范围。有经验的谈判人员总是能掌握住让步的条件、时机、原则，以灵活的让步方法、微小的让步幅度，换取对方较大的让步；相反，有些谈判人员即使作出较大的让步，也不能令对方满意。因此，谈判中的让步是每个谈判人员都必须面对的棘手问题。通常来说，有效的让步应遵循以下六个基本原则。

① 绝不做无谓的让步。每一次让步都是为了换取对方其他方面的相应让步和妥协。

② 坚持让步的同步性。如果你先做了一些让步，则在对方作出相应的让步前就绝不能再让步了。

③ 坚持步步为营的原则。每一步的让步幅度不宜过大，节奏不要太快。

④ 让步要分轻重缓急。先让次要的，再让较重要的，最后才考虑要不要在重要问题上作出让步。

⑤ 坚持让步的艰难性。必须让对方感觉到，我方每次作出的让步都不是轻而易举的事情。

⑥ 及时收回不合适的让步。如果作出的让步欠周到，要及早收回，不要犹豫。



案例 9-4

傲慢的谈判

中国 A 公司与日本 B 公司有意谈判引进一项制造技术。B 公司技术先进且成熟，在世界同行业中名列前茅。B 公司派了 4 位代表与 A 公司 5 位代表谈判，根据 A 公司询价， B 公司的技术费报价为 1100 万美元。在技术交流后，进入价格解释、评论阶段。A 公司主谈希望 B 公司分解 1100 万美元报价，并解释如何计算而来。B 公司态度十分傲慢，不愿细说，要求 A 公司还价：行，就继续；不行，也别浪费时间。

经 A 公司反复讲理，B 公司主谈就是不动，一定要 A 公司还价。A 公司主动与同事商量后，给出了 120 万美元的报价。拿到 A 公司的还价单，B 公司主谈看后，即把它揉成一团，扔到垃圾桶里，说了句：“贵方的还价是对我公司技术的侮辱！”夹起皮包带着其他人员离开了谈判间，再也没回来。A 公司也不再找 B 公司了。

面对骄横的日本 B 公司，不必先还价，应先软化对方立场。可以说：“贵方价高，我方不能接受，等贵方有了新条件后，我们再谈”，或“我们很尊重贵方的技术，但交易条件难以恭维，当贵方交易条件也与技术一样吸引人时，我们再谈”。不出手条件，留些悬念，也为再次谈判创造机会。B 公司一气而走，一无所获，实在不值。应该放下架子询问中国公司的还价依据是什么。即便价差很大，也是个客户。把中国公司的情况摸清后，把关系留住，并不损失什么，反而为以后留个潜在客户。把报价单一扔，既对对手不敬，又断了自己的后路。

6．签约阶段

这个时候双方的谈判基本进入了收尾阶段。该阶段的主要工作包括书面合同的拟定、书面合同的签订、交流与总结。

⑴ 书面合同的拟定

书面合同的拟定是指将谈判过程中双方达成的口头协议形成以文字形式呈现的书面协议，经双方修改和确认无误后，形成正式的书面合同。在该过程中需要注意：

① 合同应详细列明双方的权利义务条款，不存在漏洞或歧义；

② 列明合同实施过程中可能存在的违约赔偿情况或免责情况；

③ 涉及机密信息，需要增加保密条款。

⑵ 书面合同的签订

书面合同的签订应注意，跟自己签合同的对方当事人必须具备相应资格，如果有必要，需要到相关部门核实对方所提供的个人或企业信息。

⑶ 交流与总结

该过程主要是对整个谈判过程中双方的表现进行总结：

① 己方成功和失败的地方；

② 对方值得学习或引以为戒的地方；

③ 能给下次类似谈判提供的借鉴。

9.1.3 商务谈判的技巧

商务谈判技巧的选择和运用，在很大程度上取决于谈判双方实力的大小、强弱，因而本章以谈判双方的实力强弱为标志说明一些常用的、带有典型意义的谈判技巧。根据双方的实力大小，可以将谈判形势分为优势、劣势和均势。

1．优势时的谈判技巧

优势是指谈判一方在整体上或某一方面相对实力明显，他(她)要利用优势来取得自己的利益。优势时的谈判技巧主要有以下几种。

(1)不开先例技巧

处于优势谈判地位的一方，对于自己确定的利益，绝不首开损害的先例。相反，要用有利于自己的先例来维护自己的利益，核心目的是用先例来约束对方。先例是指同类事务在过去的处理方式。即在谈判中优势方为了坚持和实现提出的交易条件，采取对自己有利的先例来约束对方，从而使对方就范。

运用该技巧的条件是：谈判内容属保密交易活动；交易商品属垄断商品；市场有利于已方而对方急于达成交易；对方提出的交易条件难以接受。

对不开先例技巧的破解方法是：首先要了解先例，避免对先例的无知；其次要克服习惯心理的束缚，善于打破成规；最后要找出条件变化的依据，证明先例已经过时。

(2)价格陷阱技巧

卖方通过传递在一定时期价格即将要上涨的信息，迫使买方匆忙接受相关产品的方法。即利用传递商品价格上涨信息和对方对涨价持有的不安情绪所设的诱饵，诱使对方的注意力集中于价格上而忽略了其他条款。这种技巧充分利用了人们买涨不买落的求购心理和以价格为中心的心理定势，使对方仅从价格上得到些优惠，从而失去比单纯价格优势更为重要的东西，导致对方损失了其他实际利益。

对价格陷阱技巧的破解方法是：首先，不要轻信对方的宣传；其次，不要轻易改变既定的目标；最后，不要在短时间内匆忙决定。



案例 9-5

电视机的涨价

1998 年有一电视机厂厂长在召开年度订货会时向客户宣称：“本厂产品质量经省、部鉴定为免检产品，由于原材料涨价、职工工资上浮等因素，成本大幅度上扬，但为了照顾新老客户的利益，决定凡在本次订货会上签订订货合同的，××型彩电单价定为 2760 元，在此会后订货者，每台彩电的价格则为 3036 元(上涨 10%)。”结果，与会代表纷纷签订合同，唯恐错过时机，电视机厂的销售额也直线上升。在这个案例中，电视机厂合同的签订靠的是价格陷阱技巧的成功运用。

(3)规定期限技巧

在谈判中有利的一方提出达成协议的期限，以此促使对方尽快签约，实现自身利益的方法。即谈判优势方向对方提出达成协议的时间期限，超过这一期限，将终止谈判，以此给对

方施加压力，使其尽快作出决断。大多数谈判，特别是双方争执不下的谈判，基本上都是到了谈判的最后期限或者临近这个期限才会有所突破，并进而达成协议的。这种时间限制的无形力量往往会使对方在不知不觉中接受谈判条件。

对规定期限技巧的破解方法是：首先，要重视最后期限，积极想办法；其次，要设法弄清最后期限的真实性；最后，不可放弃原则。

⑷最后出价技巧

谈判有利的一方给出一个最低价格，不许对方讨价还价，要么在这个价格上成交，要么就结束谈判的方法。

对最后出价技巧的破解方法是：要给予重视，在是否让步方面还要以利益为原则。

2．劣势条件下的谈判技巧

在谈判活动中，处于劣势的一方往往采用如下技巧，反败为胜，实现谈判目标，达成交易。劣势时的谈判技巧主要有以下几种。

⑴吹毛求疵技巧

谈判中处于劣势的一方，对优势一方炫耀自己的实力，谈及对方的实力或优势时采取回避态度，而专门寻找对方弱点，伺机打击对方。这种技巧是通过再三挑剔，提出一大堆问题和要求来实现的，使劣势方达到转守为攻的目的。

运用该技巧的关键是恰到好处地提出挑剔性问题，使对方泄气，以达到降低对方的期望值，顺利实现我方利益。

对吹毛求疵技巧的破解方法是：首先，指出对方的故意性；其次，弄清对方的真实意图；最后，针对对方无谓的挑剔或无理的要求，及时提出抗议。



案例 9-6

“鸡蛋里挑骨头”

2012 年，中国某公司与外商洽谈购买一批钢管，双方在钢管的采购数量和价格上发生了分歧，由此中国公司邀请外商来本公司进行商讨。

细节展现：谈判一开始，双方就直奔主题，就钢管的价格进行协商，在这之前中方已向对方购买过这种商品，中方希望能扩大进口，并降低商品价格。但中方知道，在国际市场行情还没有发生变化的条件下，要对方降价很困难。于是在谈判之初，中方就拿对方上次 200 吨货物延期交货的事大做文章。中方说：“由于贵方上次没有及时交货，使我方错过了好几次销售良机，失去了几个大客户，从而导致我方损失惨重。”接着，中方向对方列举了一些事实和有关数据。对方听后非常抱歉，并对延期交货做了解释。于是中方提出希望这次能减价 10%来弥补乙方上次的损失，外商自知理亏，最终答应。在对方答应后，中方进一步提出订购 500 吨的要求。

在该谈判中，为了促使对方让步，中方代表使用了吹毛求疵的策略。首先选准了“疵”，即对方的延期交货，接着在该问题上大肆渲染，使对方感觉理亏，从而不得不作出大的让步。从心理角度分析，买方运用这种技巧，讨价还价，促成卖方重视买方，认识到买方的懂行和精明能干，从而提高买方的谈判效果。

(2)先斩后奏技巧

这是指商务谈判中实力较弱的一方通过一些巧妙的办法先成交，后谈判，从而迫使对方让步的技巧。该技巧又称“人质技巧”，其实质是让对方先付出代价，并以这些代价作为“人质”，扭转自己在谈判中的被动局面，让对方衡量所付出的代价和终止成交所受损失的程度，被动接受既成交易的事实，迫使对方无法中断谈判，必须接受一些不利于自己的选择，以便实现我方利益。

对先斩后奏技巧的破解方法是：首先，不给对方“先斩”的机会；其次，通过诉讼途径解决；最后，办事程序要严谨，做到无懈可击。

(3)疲惫技巧

所谓疲惫技巧，就是通过软磨硬泡，干扰对方的注意力，瓦解其意志，从而在对方精疲力竭时，反守为攻，促成对方接受我方条件，达成协议。在谈判中，强势方常常咄咄逼人。对于这种情况，该技巧是一个十分有效的应对方式，可以使趾高气扬的谈判者的锐气逐步地耗尽，同时使我方地位从被动的局面中扭转过来。这也是创造条件使对方疲惫，以消除其锐气，使我方获取利益的方法。

如何运用疲惫技巧：① 连续紧张地举行长时间的无效谈判，拖延谈判和达成协议的时间；② 在谈判中使问题复杂化，并不断地提出新问题进行纠缠；③ 在谈判中制造矛盾，采取强硬的立场，或将已谈好的问题推翻重来，反复讨论；④ 在谈判的间隙举行各种活动，使对方疲于应付，甚至在对方休息时间拜访对方，使对方缺少休息。

对疲惫技巧的破解方法是：在制定谈判日程时要符合自己的节奏，拒绝疲惫的日程安排。

(4)权力有限技巧

即当谈判人员发觉自己正在被迫作出不能接受的让步时，申明没有被授予这种承诺的权力以促使对方放弃所坚持的条件的一种技巧。这种技巧通常是处于劣势方抵抗到最后一刻而使出的一张王牌。在对方提出无法接受的条件时，当事人以无权决定为由保护己方利益。

对权力有限技巧的破解方法：① 要求与有权者直接洽谈；② 保持对等的让步程度。

3．均势条件下的谈判技巧

(1)迂回绕道技巧

迂回绕道技巧，就是通过其他途径接近对方，建立感情后再进行谈判。这种方法往往很奏效，因为任何人的生活都是丰富多彩的，除了工作外还会有许多业余活动，而这些业余活动往往是他最感兴趣的事情，如果在这方面你能成为他的伙伴或支持者，感情就很容易沟通，从而很容易换来经济上的合作。有的时候，如果针对对方的疑虑或拒绝直接说过去，可能会越说越僵。这时应微笑着将对方的拒绝暂时搁置起来，转换成其他话题，用以分散对方的注意力，瓦解对方内心所筑起的“心理长城”，等到时机成熟，再言归正传。这时，往往会出现“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”的新天地。

迂回绕道技巧在运用中要注意三点：① 要心中有数，不可信口开河，无论怎么迂回，都离不开讨论的主旋律；② 迂回要持之有据，言之成理，迂回中所提及的各种理由，估计对方没有考虑过，或至少考虑得不周全；③ 说话要自信，谁说话更自信、更有技巧，谁就更会胜利。

(2)投石问路技巧

在商务谈判中，投石问路技巧又称假设条件技巧，是指在谈判过程中当我方对对方的商

业习惯或真实意图等不大了解时，通过巧妙地向对方提出大量问题，并引导对方尽量作出正面的、全面的回答，然后从中得到一般不易得到的资料以达到其目的。这也是提出一些假设条件以探测对方意向，抓住有利时机达成交易的一种技巧。运用该技巧必须掌握好时机，它一般适用于谈判开始时。

运用投石问路技巧时要注意提问的方式，主要有：① 一般性的提问；② 直接性的提问；③ 发现事实提问；④ 探讨性提问；⑤ 选择性提问；⑥ 假设性提问。

(3)旁敲侧击技巧

旁敲侧击技巧是指在谈判中用间接方式向对方传递信息，以达到良好的效果，使分歧得到解决，从而达成协议。

旁敲引导和暗示是旁敲侧击技巧中最常见的方法，是指在谈判中使用“先言他物，以引起所咏之词”的战术。对于神经敏感的谈判对手来说，使用暗示引导的方法很容易奏效。就如同高明的医师用暗示的手法治好了心理疾病造成的生理疾患，聪明的广告制作者用暗示的手段诱导消费者一样。

暗示是旁敲侧击的具体手段，但是使用这种技巧一定要隐蔽，要使对手在毫不觉察的情况下接受我方的建议，才能达到预期的效果。

9.2 危机管理与媒体沟通

9.2.1 危机管理

1．危机和危机沟通

(1)危机

危机是指危及组织形象、利益乃至危及组织生存的突发性、灾难性事故。这种突发事件会在很短时间内波及很广的社会层面，由于其不确定的前景会给人们造成高度的紧张和压力。一般来讲，危机具有下述四个特征。

① 意外性。危机的发生往往是难以预料的，加上人为疏忽，对某些存在潜在威胁的事件习以为常，因此危机的爆发经常出于人们的意料之外，其爆发的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度都是人们始料未及的。

② 高受关注性。信息时代信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化，使企业危机情境迅速公开化，成为公众聚集的中心，成为各种媒体热炒的素材；同时作为危机的利益相关者，人们对企业处理危机的态度和所采取的行动也是高度重视的。

③ 破坏性。由于危机意外性的特点，必然不同程度地给企业造成破坏，造成混乱和恐慌，而且由于决策的时间以及信息有限，往往会导致决策失误，从而带来不可估量的损失。而且危机往往具有连带效应，引发一系列的冲击，从而扩大事态。



案例 9-8

劳达航空公司的兴衰

由瑞士著名的前一级方程式赛车手劳达建立的劳达航空公司，经营着从瑞士滑雪圣地到

世界各地的航线，凭借其优质、富有特色的服务，劳达公司牢牢地占领着这一细分市场。20世纪80年代，正当劳达公司准备通过并购壮大规模的时候，公司的一架客机坠毁。罹难者家属的赔偿加上随之而来的乘客流失，使劳达航空公司很快就消亡了。

④ 解决的紧迫性。危机一旦爆发，其破坏性的能量就会被迅速释放，并快速蔓延。如果不能及时控制，危机会急剧恶化，造成更大的损失。



案例 9-9

联合碳化物公司毒气泄漏事件

1984年联合碳化物公司在印度博帕尔的工厂发生的毒气泄漏事件造成死亡总人数约2.5万人，20万人致残。其实，在事件发生之前的3个月，联合碳化物公司的内部文件中已经明确指出：如果任何异氰酸甲酯储气遭遇到水就可能发生毒气外泄，而该工厂过去光气外泄的记录已达107次，其中异氰酸甲酯与光气混合者也达22次。然而该文件并引未起工厂的注意，才导致这一恶性事件的发生。

资料来源：人民日报，印度博帕尔毒气泄漏事件——一场尚未终结的官司．http://news.xinhuanet.com/world/2010-07/01/e 12284882.htm, 2010-7-1.

正是由于危机的上述特征，使得任何企业都不敢忽视危机管理在企业管理中的重要地位。

由于企业发生的事故、遭遇的灾难等危机涉及组织内外的多种因素，因而成为一种公共事件。任何组织对危机的反应、在危机中采取的措施都会招致公众的审视。组织在危机期间所采取的举措被人们关注和记忆，若举措不当，就会影响组织的生存。危机造成的连锁反应将是一个加速的过程——从初始的经济损失，直至苦心经营的品牌、形象和企业信誉毁于一旦。

(2)危机沟通

企业无论大小，都有可能发生危机。因此，对于企业来说需要研究自己的企业可能发生或遭遇哪些危机，进而对此予以积极防范。在危机管理中，沟通是危机处理最基本也是最重要的手段和工具，它在很大程度上保证了危机管理的有效性。危机发生时，只有通过沟通才能解决信息的不充分问题，抑制危机效果的快速蔓延，应对受众的高度关注。危机沟通指的是以沟通为手段、以解决危机为目的所进行的一连串化危与避危的过程。危机沟通可以降低企业危机的冲击，而且通过危机沟通有可能化危机为转机。反之，如果没有适度的对外、对内的沟通，小危机就可能变成大危机，大危机就有可能导致企业一蹶不振。在企业遭逢重大转折之际，危机沟通在一定程度上起着关键作用。一般来说，危机沟通包括辨别内外部的沟通受众，收集、整理各种与危机相关的信息，并以最合理的方式将这些信息传播给内外部受众，对内外部受众的质疑作出反馈等工作。

2．危机的类型

不管哪类组织机构改革都有可能在任何时候和组织形象的任何方面出现危机，有的组织采取了有效的预防措施，避免了危机有可能向现实的转化，还有一些组织则处理方法和技巧得当，使其危害性降低到最低限度。从危机事件的原因进行分析，组织可能受到四种危机事件的威胁。

(1)由不可抗拒的外部力量所引起的事件

如天灾所造成的事故、突发性的全国或世界商业危机或经济萧条、社会政治大变革、战乱等。通常和组织的管理责任、公关形象不直接相关，但有些事件的处理方法可能会给组织形象带来有利或不利的影响。



案例 9-10

万科在抗震救灾中的危机

2008 年 5 月 12 日，汶川地震发生的当天，万科向地震灾区捐款 200 万元。由于此前万科公布的 2007 年年报显示，万科销售额排名内地房地产企业第一，已超过 523 亿元，净利超过 48 亿元，网友们认为，万科此次捐赠的善款不足其净利润的万分之四，缺乏诚意。

5 月 15 日，针对网民的质疑，万科董事长王石在博客中撰文“解释”：“万科捐出 200 万元是合适的”，并规定“普通员工限捐 10 元，不要让慈善成为负担”。此后，网民的质疑、抨击、嘲讽遍布各大网络论坛，诸多相关评论也在平面媒体上刊登。

“这是万科一贯的做法。第一，我们不会去采用立台募捐的方式；第二，我们也不会自己决定拿多少钱，要由股东大会决定。”王石告诉《中国企业家》记者，“万科股东大会批准每年可为慈善捐助 1 000 万元。今年特殊，年初的雪灾就捐了 300 万元，再加上其他公益项目，今年只剩下 200 万元的额度了。这是所有规范企业，包括外资企业的做法。”但这种理性在全民火热的情绪中受到挑战。

5 月 15 日晚，王石已来到四川，寻找对灾区最有价值的努力方向。

5 月 20 日，万科发布公告称：在遵道镇为重灾区临时重建、灾后恢复与重建工作为纯公益性质，不涉及任何商业性包括微利项目的开发。万科为该项工作的净支出为 1 亿元人民币。

5 月 21 日 19 点 43 分，王石接受媒体采访时表示，“随着时间推移来反省这件事情，感到非常非常不安”，并正式向网友道歉。此时，距离地震已过去 221 个小时。

万科的做法反映了企业理性与民众火热的爱国情绪的冲突。规范管理的企业，年度捐赠预算是由股东大会决定的。如果发生重大事件，超出预算，要开临时股东大会增加预算。企业也没有组织员工捐款的功能，只有一些经过认证的公益非营利机构(即 NGO，如红十字协会等)才有组织民众募集的功能。企业的捐赠应该出自企业利润而不是员工捐款(有的企业甚至强制扣除员工一部分收入作为企业的捐赠)。万科的失误在于，在全民火热语境(失去理性)中谈理性。

(2)非组织成员有意或无意造成的事件

如不法分子的蓄意破坏、陷害、诽谤等。这些事件并不是组织自身的过错，但是它往往对组织形象有重大的损害。

(3)组织内部的个别成员有意或无意所造成的事件

如员工的存心破坏、报复、疏忽、操作失误、违章操作等。这类事件尽管同组织整体管理无直接关系，但由于当事人是组织成员，所以会对组织形象产生较大的危害性。

(4)组织管理方面的责任所引起的事件

如重大工伤事故、重大生产失误事故、产品或企业信誉危机、大的劳资纠纷、废气废水

泄漏、员工思想不稳定等。这类事件同组织管理直接相关，所以会给组织的形象和声誉造成巨大的危害。

以上四类危机事件由不同的原因所引起，它们各自同组织联系的紧密程度不同，对组织形象的危害程度也有很大的差别，因而危机程度各异。在处理时，应根据不同的原因使用不同的处理方法。

3．危机处理的基本原则

危机处理的基本原则有如下 5 项。

⑴公众利益第一的原则

组织发生危机事件，不管大小，肯定会侵犯一部分公众的利益，将公众利益摆在首位，采取积极有效的措施补救，是赢得公众同情和支持的基础。

⑵人道主义原则

危机总是会给相关公众带来身心伤害，尤其有人员伤亡的重大危机事故时，要高举人道主义大旗，哪怕这样做会给组织带来较大的经济损失，但从长远来看会赢得全社会的支持。

⑶真诚沟通的原则

危机发生后，组织就应及时公布事件真相和原因、组织的处理意见和态度、事情的进展和结果。隐瞒真相会错过化解危机的机会。组织应该主动与新闻媒体联系，说明事实真相，消除疑虑与不安。这里的真诚包括“三诚”，即诚意、诚恳、诚实。

① 诚意。在事件发生后的第一时间，组织高层应向公众说明情况，并致以歉意，从而体现组织勇于承担责任、对公众负责的组织文化，赢得公众的同情和理解。

② 诚恳。一切以公众的利益为重，不回避问题和错误，及时与媒体和公众沟通，向公众说明危机处理的进展情况，重拾公众的信任和尊重。

③ 诚实。诚实是危机处理最关键也最有效的解决办法。

⑷快速反应的原则

危机一般是突发性事件，组织迅速采取措施就能赢得主动。在危机出现 12 ~ 24 个小时内，各种消息会像病毒一样高速传播。对于组织在处理危机方面的做法和立场、舆论赞成与否往往都会立刻见于传媒报道。因此，组织必须当机立断、快速反应、果决行动并与媒体和公众进行沟通，以迅速控制事态。危机发生后，能否首先控制住事态，使其不扩大、不升级，是组织处理危机的关键。



案例 9-11



康泰克化解“PPA”风波

⑸维护信誉的原则

维护信誉是危机处理的出发点和归宿点。组织发生危机后，往往成为媒介和社会关注的焦点。行动胜于言辞，组织一定要兑现解决危机时对公众的许诺。组织此时的行为比以往任何广告、宣传都更能影响组织的声誉和形象。

4．危机管理过程

危机管理，就是指企业在经营过程中针对企业可能面临的或正在面临的危机，针对危机预防、危机识别、危机处理和危机善后及企业形象恢复管理等进行的一系列管理活动的总称。

具体说来，企业危机管理主要包括以下几方面的内容。

① 企业危机预防(事前管理)，包括危机预测和预演(此阶段在于危机意识的培养)、危机管理体制的建立、危机管理资源的保障、危机管理技能的培训。

② 企业危机处理(事中管理)，包括危机信息的获取、传递，危机处理机构的建立，危机事态的初步控制，危机事件的全面评估，危机处理计划的制订，危机处理计划的实施。

③ 危机恢复管理(事后管理)，包括危机处理结果的评估，恢复管理计划的制订，恢复管理计划的实施，如图 9-3 所示。

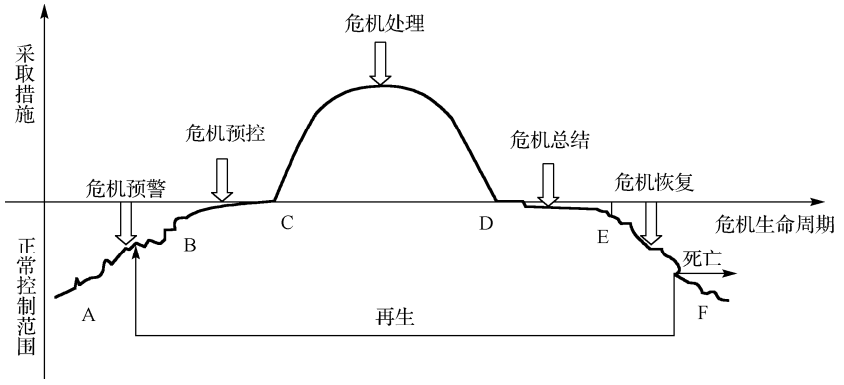


图 9-3　企业危机的动态发展过程

危机管理是一个全面的过程，它与危机公关不同。危机公关是对已经发生的危机事件的处理，它与危机处理更为接近。而危机管理在于建立一套系统，使组织可以防微杜渐，将危机消灭在萌芽状态中，或将危机的损失降低到最低程度。危机管理有预警、防范、化解的功能。

不少企业及其管理人员以为，企业发生了危机，开动其公关系统，就能摆平危机，其实不管危机公关还是危机管理，都是组织管理的重要组成部分，不是一朝一夕的事。关键的是要防范危机，改善管理，避免危机发生。

知识链接 9-3

危机的形成与发展

危机从其生成到消亡，形成一个生命周期，一般经历四个发展阶段，即潜伏期、爆发期、持续期、解决期。

1. 潜伏期

大多危机都有一个从量变到质变的过程。潜伏期是导致危机发生的各种诱因逐渐积累的过程。这时，危机并没有真正发生，但却表现出一些征兆，预示着危机即将来临。有些危机的征兆较为明显，有些危机的征兆则不十分明显，让人难以识别和判断。在危机爆发之前，如果能及时发现危机的各种征兆，并提前采取措施将危机遏制在萌芽状态，则可以收到事半功倍的效果，避免可能造成的危害性。然而，在组织运转顺利的情况下，尤其是当组织扩展迅速的时候，管理层很容易忽视已经出现的各种危机征兆。

2. 爆发期

当危机诱因积累到一定的限度，就会导致危机的爆发。此时，组织正常的运转秩序受到破坏，组织形象受损，组织的根本利益受到威胁，组织的生存与发展经历着严峻的考验，组

织的管理层将经受来自各方面公众的巨大压力。在危机爆发之后，如果不立即处理，危机将可能进一步升级，影响范围和影响强度有可能进一步扩大。

3. 持续期

在这一时期，组织着手对危机进行处理，包括开展危机调查、进行危机决策、控制危机危害范围与程度、实施危机沟通、开展各种恢复性工作等。持续期是组织强烈震荡的时期，涉及资源调配、人员调整、机构改组等。在这一时期，组织危机处理的决策水平和决策速度至关重要。

4. 解决期

此时，组织要谨防就事论事，要善于通过危机的现象，寻找危机发生的本质原因，并提出针对性的改进措施，防止危机可能引起的各种后遗症和危机卷土重来。

上述危机的四个发展阶段是危机生命周期的一般状态，但并不是所有危机的必经阶段。有些危机的爆发可能没有任何征兆，或者危机征兆的持续时间极其短，跳过了潜伏期；有些危机在潜伏期就被组织所觉察并迅速采取了相应的措施，危机被遏制在萌芽状态，不再进入爆发期；有些危机不能妥善得以解决，可能导致组织的破产、倒闭，因此没有解决期。

5．危机沟通的过程

⑴细分社会公众

公众是指具有相同的特点、对企业的成功很重要的个人和组织。一般情况下，通过对社会公众的细分，便可因此而决定对每一组社会公众进行沟通的主要信息，从而确保每一种类型的公众得到相应的信息。

⑵确定沟通目标

为了沟通的有效性，在危机中进行沟通时，应该对每一受众设定一个明确的目标。有了目标，才有针对性，表达才会更准确。对不同的社会公众，其沟通目标会有所差异。

⑶准备沟通信息

对公众进行细分，就是为了沟通的针对性。不同的公众，所想知道的主要信息会有所不同。在为不同的公众准备沟通信息时，应考虑以下三个重要变量：① 语调，是高兴、劝慰、关注、愤怒、诚恳，还是其他的；② 内容，应包括哪些沟通内容；③ 公众，公众对企业的了解程度如何，他们最关心什么，所包括的内容是否能满足他们的要求。

⑷选好发言人

选好发言人是危机沟通取得成功的关键。选择在目标受众中有良好声誉的发言人，发言时会具有很大的感召力，有利于加强公众对企业的信任感。

⑸运用沟通中的有力工具

① 新闻稿。发布新闻稿能让新闻媒体知道情况和企业所作出的决策，有助于澄清事实真相。

② 记者招待会。记者招待会是企业向公众传达信息的有效手段，它有利于确保新闻媒体从发言人那里得到口径一致的信息。

③ 互联网。现代企业必须重视互联网的作用，并充分利用网络这个工具来正确引导信息流、管理公众和网际沟通，进而加强公司的危机管理。

除以上的沟通工具外，电话、传真等也是沟通中的重要工具。企业在危机处理过程中应综合发挥各种工具的优势，渡过危机难关。

6．危机中与新闻媒体沟通的方法

⑴坚持媒体沟通“三 T 法则”

英国危机公关专家里杰斯特提出了著名的“三 T 法则”。即：以我为主提供情况（tell your own tale）、提供全部情况（tell it all）、尽快提供情况（tell it fast）。企业应在危机出现后 24 个小时以内（即危机处理“黄金 24 小时”），由一个信息沟通 CEO 或指定新闻发言人，提供其所了解的全部事实，并必须强调其所确认的事实和观点。

⑵提前做准备工作

管理者或其他“发言人”可能在采访中会面对各种各样的问题，因此需要提前做好准备工作，以免在回答问题时措手不及，说出不适当的言辞。准备工作包括明确在公开场合不宜使用的词句，明确应反复强调的词句等。在为问题做准备时，应尽可能多地收集数据、事实、统计结果等材料，并把它们制成卡片随身携带，以增强自己所做声明的说服力。

⑶制定沟通对策

与新闻媒体沟通之前需有周详的沟通对策，要预先拟定如何应对各种公众关心的问题。沟通政策中最关键的内容是指定新闻发言人，统一对外口径。要明确在危机情境中，谁有权发表公司声明。重大事故发生时，还应成立情况分析小组，提供准确的可供对外界公布的消息。切忌对外公布相互矛盾的消息，那样只能引起公众的猜疑，增加危机处理的难度。

⑷与新闻记者建立良好关系

如果可能，要清楚采访者的姓名和身份，并在采访中用他（她）的名字亲切地称呼他（她）。记者们总是希望能实事求是地挖掘尽可能多的信息，管理者要理解这一点并尊重他们的工作，尽量以坦诚的态度进行沟通。新闻记者们往往认为他们代表公众，而且认为公众有权利了解真相。你可能不赞成公众或媒体的某种观点，但首先要对公众的关注表示感谢。

⑸妥善应答，掌握好时间

既要简洁而直截了当地回答提问，又切忌重复采访者所说的不适宜的话。既要尽量引用真凭实据以加强说服力，又要善于把问题的回答引向有利于企业的事实，以增强企业的声誉；同时，要把握好时间，善用“10 秒钟间隙法”，回答前用 10 秒钟整理答案，以防止不适宜的语句脱口而出。

⑹善用非语言沟通

① 重视穿着，男性宜穿黑西装、白色或蓝色衬衣，女性宜穿着较保守的套装；

② 重视身体语言，注意面部表情，切忌盯着无人的地方或看天花板；善于与提问者进行目光接触以观察其眼神或面部反应；

③ 重视动作行为，在摄像机或记者面前要注意自己的视线、手和身体的姿态及面部表情，切忌敲桌子或摇桌子，尽量抑制愤怒、恐惧或震惊。

⑺保持控制

在接受采访过程中，要始终把握“保持控制”的观念。时刻记住，你是控制者，你有权回答或者回避问题，你可以说你想说的话，但要以尊重、礼貌、亲切的姿态进行，切不可发怒、讽刺或失去自控。

下面的一些建议可以帮助企业管理者或其他发言人在接受采访时保持控制。

① 选择合适的环境接受采访。不可选择在人群中、喧闹的楼层或在有人围观的环境中接受采访，除非你认为这样对你有利。

② 选择问题和提问者。选择能够提出切题的好问题的提问者(如知名记者)，礼貌地避开那些无理取闹的提问者。

③ 选择对自己合适的时间接受采访。在接受采访时，要控制好采访持续的时间。如果你觉得该说的都已经说了，可以停止接受采访，但不要忘记在结束时对媒体表示感谢。

④ 调整好心态。始终提醒自己：我是控制者，我有权决定回答哪些问题以及如何回答。

⑤ 果断收尾。既要重视结束语，又要重视结束采访的方式。要以明确的语言宣布此次采访即将结束，结束采访要干净利落，切忌节外生枝或因某个小插曲而改变结束决定。



知识链接 9-4

危机沟通训练

现代社会是一个竞争日益激烈的多元化社会，任何组织都处在风云莫测的环境中，危机从诸多方面影响着组织。因此，作为组织的管理者不仅要有竞争观念，也要有危机观念；不仅要有危机管理意识，更要掌握风险管理的概念与内容，还要把这些技巧融入日常的职责和行动中去。这就需要组织加强对内部公共关系从业人员的危机管理训练。

涉及组织危机沟通训练的内容，通常包括新闻宣传技巧、广告宣传技巧、公共交际技巧以及危机沟通实操方法的训练等。

(1)新闻宣传技巧训练

召开记者招待会和新闻发布会是组织危机沟通的一个重要方式。组织应该事先确定新闻主题，主持人和发言人，拟邀请记者的范围、名单以及时间、地点，做好材料、会场、器材、签到迎候或会后餐饮等事项的准备。

组织要派专人负责与新闻媒体的联络。熟悉各种媒介的运作特点，了解主管或负责组织新闻、专题栏目的编辑、记者的职责安排，甚至了解新闻从业者各自的性格、爱好，掌握其个人联系电话、优点、地址等资料，建立持续的联络关系。

(2)广告宣传技巧训练

组织在策划危机公关广告时，必须遵循真实坦诚、友好诚恳、全面整体、讲究传播面与宣传效率、直面危机处理情况的原则；同时，组织还要根据危机事件的本质与产生区域，注意切合政治、社会、文化、教育、民俗、习惯、宗教以及公众心理等方面的要求。

(3)公共交际技巧训练

在组织危机公关沟通交际事务中，迎来送往、会见会谈等占有较大比重。在交际工作中，组织内部的公共关系从业人员要广交朋友、联络感情。不管是团体、个人的接待，还是听取内部成员的上访汇报，或是会见会谈，以及记者招待会、新闻发布会、有关仪式等，组织一定要抱有互谅互让、平等对待的态度，对待危机处理情况不瞒报、不漏报。

(4)危机沟通实操方法训练

组织在出现危机时要快速反应、镇定自若，尽快了解危机事件的基本情况，并选择适当时机公布危机事件真相，采取有效措施澄清事实、反驳谣言，消除各方对组织的误

解，并做好危机事件的善后工作。同时，组织还要争取媒体支持，公布危机事件处理结果，制定危机事件传播方案，掌握组织第一消息来源，尽快使危机事件的消极影响减小至最低程度。

9.2.2 媒体沟通

新闻媒体是一种大众传播媒介，也是企业借以与大众进行沟通的最经济有效的渠道之一。新闻媒体对企业在公众中形象的确立，对企业长远发展和树立品牌等都具有举足轻重的作用。因此，企业要十分重视与新闻媒体的沟通，要有专门的机构或人员来负责这项工作。

1．媒体沟通在组织危机情景中的意义

媒体沟通在组织危机情景中的意义主要体现在两个方面：一是媒体对危机情景的不利影响，二是媒体对危机情景的有利贡献。

(1)媒体对危机情景的不利影响

① 新闻媒体的报道会增加危机处理的难度。危机一旦经新闻媒体发布即成为大众关注的焦点，尤其是电子媒体现场转播报道危机事件，对企业和组织的应变能力提出更大挑战。

② 新闻媒体的报道影响大众对组织形象的认知和评价，在危机真相未明确之前的新闻报道常会直接冲击组织形象。

③ 各方团体在危机时利用媒体争取解释权，媒体成为利益角逐的舞台，组织与媒体沟通将会更加困难。

(2)媒体对危机情景的有利贡献

事实上在组织危机中，媒体能够在以下方面帮助组织，包括：提供信息，指导公众在不同危机情境中的行动；增强公众的危机意识；危机发生时提醒公众；提醒组织留意其利益相关者的心情和情景；提供有关做什么、去哪里、联系谁及采取什么措施的信息，以控制并解决危机；为危机管理者提供信息。

2．新闻媒体的种类

可供企业利用的新闻媒体种类繁多，这虽然增加了企业的选择余地，但也同时分散了公众的注意力，使得争取公众眼球的竞争日益激烈，也给企业选择什么新闻媒体增加了难度。在选择新闻媒体的时候，应该了解新闻媒体的种类及其各自的特点。

新闻媒体主要包括：报纸、杂志、广播、电视、互联网、手机。

(1)报纸

报纸是信息沟通的基本方式之一，是触及一般社区公众和特定公众群的一种有效手段，报纸的主要优点是即时性(与杂志比)、便于保存和经济性(与电视比)。其局限性在于由于栏目多，不易引起读者注意，一般读者只选取自己感兴趣的内容阅读。

(2)杂志

杂志具有专业性特点，面向特定的读者群体，适用于受教育程度较高的成年人，特别是专业人员。由于目标读者群相对固定和集中，企业在选择杂志作为与公众沟通的渠道时也便于识别。和报纸比较起来，杂志在即时性方面具有局限性，但在信息容量、便于保存和查阅等方面具有优势。

(3)广播

广播的覆盖面较大，是一种机动性新闻媒介，适合于运动着的听众，这是其他新闻媒体所不可比拟的。由于广播是通过声音传递信息的，因此企业通过广播传递的信息应该具有口语化倾向，通俗易懂、简明扼要，并且要准确无误。与电视相比，广播相对经济，且不受地点限制，听众可以在任何地方特别是室外收听，但它不如电视的受众多，内容也难以做到像电视那样丰富多彩。

(4)电视

电视在媒体沟通中具有巨大的宣传力度和广泛的影响力，它将语言、文字、图像、声音融为一体，对观众具有强烈的影响。随着电视普及率的提高和电视传播技术的发展，在同一时间内，全国甚至全世界都会有更多的人可以看到某些电视节目，因此，电视作为信息传播的媒介，作用日益增大，也更加受到企业的重视。

(5)互联网

互联网是增长速度最快的现代传播媒介。它不仅具备上述媒体的几乎所有功能，而且具有重复性特点，即对观众来说，可以在任何时候观看，不像广播、电视那样瞬间就消失。对于企业来说，通过互联网传递信息，具有可保存和经济性的特点。

(6)手机

手机的普及性、信息传达的有效性、丰富的表现方法使得手机具备了成为大众传媒的理想条件。手机媒体，是以手机为视听终端、手机上网为平台的个性化信息传播载体，它是互动传播的媒介。

3．运用新闻媒体沟通的方法

利用媒体做广告无疑是企业利用媒体进行沟通的最重要方法和主要形式，但这并不是唯一方式。除了广告之外，还有以下方法。

(1)新闻发布

新闻发布是企业将一新闻事件送往新闻媒体由其发布，新闻事件以新闻故事的题材写成。它可以通过多家新闻媒体发布，从而扩散给大众。企业以新闻事件的形式传递给公众的内容及其广泛，涉及企业生产经营的各个方面。

(2)记者招待会

记者招待会具有互动性特点，不像新闻发布那样只是单向传递信息。采用这种形式，可使记者们直接看到、听到他们想知道的东西，并可当面直接向公司重要人物询问，获知一些新信息，核实一些正在传递的信息。对于企业而言，这是与新闻界沟通的极好机会，可以发布企业新的利好信息，消除可能存在的一些误解，在新闻界树立起良好形象，建立与新闻界的良好关系。

(3)企业宣传

企业宣传是利用新闻媒体宣传企业的理念、经验和事迹等，主要包括以下方式：

① 名人文章，包括企业经理人员亲自撰写的文章，或者是知名人士根据对企业的考察撰写的关于企业生产经营的理念、经验的文章；

② 人物介绍，即介绍知名企业的知名企业家是如何领导企业走向成功的；

③ 企业案例，包括在企业战略、组织结构、资本运营、生产运作、人力资源管理等方面的典型案例，在宣传企业的同时，也给其他企业以借鉴和启发。

(4)制造新闻

制造新闻是企业故意通过一些吸引媒体关注的事件，来引起公众注意，从而在公众中提高知名度的做法，旨在吸引众多媒体的关注，扩大企业的知名度和影响，这样可以节约宣传企业的费用。但应注意适度，避免弄巧成拙，因为知名度并不等于美誉度。



案例 9-12



“臻生活　心精彩”——2016 融创发布会百家媒体采访实录

4．媒体沟通渠道的建立、维护和拓展

企业与媒体之间应该建立长期稳固的合作关系。这就要求企业在将媒体交往纳入日常工作规划的同时，还能和媒体负责人或是跑企业的专线记者之间建立良好的互动关系。保持长期合作的关系，会使企业与媒体之间有畅通的信息交流渠道，也有助于彼此工作的开展。

建立、维护和拓展与媒体的沟通渠道可以从以下几个方面来进行。

(1)制度是媒体沟通渠道畅通的基本保障

从实践来看，建立一条与媒体沟通的渠道并不难，难的是对信息渠道的维护和拓展。因此，企业有必要以制度的方式理性地对待与媒体的沟通。制度中就应包含媒体档案的管理、媒体沟通机制、媒体记者的接待以及对媒体记者的奖励机制等相关要素。以档案管理为例，媒体档案并非单纯的联系方式，要详细记载日常联络媒体中对口记者的联系方式、曾经发表过的作品、写作风格等资料，以便于企业从各个层面与记者进行沟通。

(2)发现和培养值得信赖的媒体记者也是提升媒体沟通质量与效率的重要途径

从企业角度出发，媒体记者可以大致区分为三类：一类是常来常往的友好记者；第二类是偶尔造访的记者；第三类是惹不起躲得起的不速之客。因此，企业要将主要精力投放到第一类记者身上，将与其沟通纳入办公室日常工作范围。

(3)定期媒体交流会或茶话会、晚宴沟通会也是一种很好的方式

企业要定期与媒体的编辑、广告等主要部门负责人沟通。因为这些人是广告的正式版面和时段的决策者。将企业年度工作计划中需要媒体宣传的内容提早汇总给媒体主编，也便于他们安排相关主题，及时推出宣传报道。

讨　论　题

1．商务谈判有哪些原则？

2．一个完整的商务谈判要经历怎样的过程？

3．在商务谈判处在优势、劣势、均势情势下可以采取哪些对应的技巧？

4．处理危机处理有哪些基本原则？

5．危机沟通的过程是怎样进行的？

6．危机中与新闻媒体沟通的方法有哪些？

7．企业怎样建立、维护和拓展媒介沟通渠道？

自 我 测 试

商务谈判自我技能测试

1．你认为商务谈判（　　）

A．是一种意志的较量，谈判对方一定有输有赢。

B．是一种立场的坚持，谁坚持到底，谁就获利多。

C．是一种妥协的过程，双方各让一步一定会海阔天空。

D．双方的关系重于利益，只要双方关系友好必然带来理想的谈判结果。

E．是双方妥协和利益得到实现的过程，以客观标准达成协议可得到双赢结果。

2．在签订合同前，谈判代表说合作条件很苛刻，按此条件自己无权做主，还要通过上司批准。此时你应该（　　）

A．说对方谈判代表没有权做主就应该早声明，以免浪费这么多时间。

B．询问对方上司批准合同的可能性，在最后决策者拍板前要留有让步余地。

C．提出要见决策者，重新安排谈判。

D．与对方谈判代表先签订合作意向书，取得初步的谈判成果。

E．进一步给出让步，以达到对方谈判代表有权做主的条件。

3．为得到更多的让步，或是为了掌握更多的信息，对方提出一些假设性的需求或问题，目的在于摸清底牌。此时你应该（　　）

A．按照对方假设性的需求和问题诚实回答。

B．对于各种假设性的需求和问题不予理会。

C．指出对方的需求和问题不真实。

D．了解对方的真实需求和问题，有针对性地给予同样假设性答复。

E．窥视对方真正的需求和兴趣，不要给予清晰的答案，并可将计就计促成交易。

4．谈判对方提出几家竞争对手的情况，向你施压，说你的价格太高，要求你给出更多的让步，你应该（　　）

A．了解更多的竞争状况，坚持原有的合作条件，不要轻易作出让步。

B．强调自己的价格是最合理的。

C．为了争取合作，以对方提出竞争对手最优惠的价格条件成交。

D．问：既然竞争对手的价格如此优惠，你为什么不与他们合作？

E．提出竞争事实，说对方提出的竞争对手情况不真实。

5．当对方提出如果这次谈判你能给予优惠条件，保证下次给你更大的生意，此时你应该（　　）

A．按对方的合作要求给予适当的优惠条件。

B．为了双方的长期合作，得到未来更大的生意，按照对方要求的优惠条件成交。

C．了解买主的人格，不要以“未来的承诺”牺牲“现在的利益”，可以其人之道还治其人之身。

D．要求对方将下次生意的具体情况进行说明，以确定是否给予对方优惠条件。

E．坚持原有的合作条件，对对方所提出的下次合作不予理会。

6．谈判对方有诚意购买你整体方案的产品（服务），但苦于财力不足，不能完整成交。此时你应该（　　）

A．要对方购买部分产品(服务)，成交多少算多少。

B．指出如果不能购买整体方案，就以后再谈。

C．要求对方借钱购买整体方案。

D．如果有可能，协助贷款，或改变整体方案。改变方案时要注意相应条件的调整。

E．先把整体方案的产品(服务)卖给对方，对方有多少钱先给多少钱，所欠之钱以后再说。

7．与对方在达成协议前，将许多附加条件依次提出，要求得到你更大的让步，你应该(　　)

A．强调你已经作出的让步，强调“双赢”，尽快促成交易。

B．对对方提出的附加条件不予考虑，坚持原有的合作条件。

C．针锋相对，对对方提出的附加条件提出相应的附加条件。

D．不与这种“得寸进尺”的谈判对手合作。

E．运用推销证明的方法，将已有的合作伙伴情况介绍给对方。

8．在谈判过程中，对方总是改变自己的方案、观点、条件，使谈判无休无止地拖下去。你应该(　　)

A．以其人之道还治其人之身，用同样的方法与对方周旋。

B．设法弄清楚对方的期限要求，提出己方的最后期限。

C．节省自己的时间和精力，不与这种对象合作。

D．采用休会策略，等对方真正有需求时再和对方谈判。

E．采用“价格陷阱”策略，说明如果现在不成交，以后将会涨价。

9．在谈判中双方因某一个问题陷入僵局，有可能是过分坚持立场之故。此时你应该(　　)

A．跳出僵局，用让步的方法满足对方的条件。

B．放弃立场，强调双方的共同利益。

C．坚持立场，要想获得更多的利益就得坚持原有谈判条件不变。

D．采用先体会的方法，会后转换思考角度，并提出多种选择等策略以消除僵局。

E．采用更换谈判人员的方法，重新开始谈判。

10．除非满足对方的条件，否则对方将转向其他的合作伙伴，并与你断绝一切生意往来。此时你应该(　　)

A．从立场中脱离出来，强调共同的利益，要求平等机会，不要被威胁吓倒而作出不情愿的让步。

B．以牙还牙，不合作拉到，去寻找新的合作伙伴。

C．给出供选择的多种方案以达到合作的目的。

D．摆事实、讲道理，同时也给出合作的目的。

E．通过有影响力的第三者进行调停，赢得合理的条件

95 分以上：谈判专家

90～95 分：谈判高手

80～90 分：有一定的谈判能力

0～80 分：具有一定的潜质

70 分以下：谈判能力不合格，需要继续努力

商务谈判技巧测试题答案

1．A----2 分　B----3 分　C----7 分　D----6 分　E----10 分

2．A----2 分　B----10 分　C----7 分　D----6 分　E----5 分

3．A----4 分　B----3 分　C----6 分　D----7 分　E----10 分

4．A----10 分　B----6 分　C----5 分　D----2 分　E----8 分
5．A----4 分　B----2 分　C----10 分　D----6 分　E----5 分
6．A----6 分　B----2 分　C----6 分　D----10 分　E----3 分
7．A----10 分　B----4 分　C----8 分　D----2 分　E----7 分
8．A----4 分　B----10 分　C----3 分　D----6 分　E----7 分
9．A----4 分　B----6 分　C----2 分　D----10 分　E----7 分
10．A----10 分　B----2 分　C----6 分　D----6 分　E----7 分



知识链接

危机沟通——马航的“失联”

众多原因让马航 MH370 受到全世界关注。其中，“悬而未知”的状态令人揪心。作为亚洲优秀航空公司之一，马航不可能没有应对危机的预备方案。但可以猜测，预案没有包括“悬而未知”的因素，让当事高管措手不及，以至于马航的危机沟通受到各方诟病。即便接下来搜寻有结果，在过去的关键时间，马航和乘客家属之间结下的心结将增加后续过程的波折。

1．最揪心的是悬念

危机沟通往往失败在套用预备方案上。因为没有抓住事件的本质，只是照本宣科、照方抓药，难免手忙脚乱惹人嫌。按预案教科书计划行事，我们就看到马航的高管面对家属和记者无言以对的尴尬局面。毕竟，类似的航班长久失踪无消息只出现过一次，法航 447 空难。但两者发生的空域特征其实有重大区别。在 3 月 10 日的新闻见面会上，马航高管一言不发。他们实在不知道说什么，任何正式的说明都会有法律影响。按照飞机失事的预案来处理“失联”的飞机，程序、话素、节奏和阶段性安排都无法对应。沉默少语变成他们的自动设置。

2．“激愤沟通”背后的三种渴望

比坏消息更坏的是没消息。包括 154 个中国家庭在内的 239 个家庭成员经历了外人难以想象的煎熬。MH370 航班“悬而未知”的状态变成对家庭成员的心理凌迟。这样的状态下，“激愤沟通”在所难免，他们口头所表达的与心理轮转的念头之间难以一致。不了解“激愤沟通”的特征，危机沟通者单方“广播”通知，却缺少感同身受的交流。

对于“激愤沟通”心理状态下的信号错位，主持哈佛大学法学院“谈判与沟通”项目的斯通等学者提供了一套非常有用的建议。以他们的经验，激愤的谴责背后是三种沟通渴望：一是渴望获得事实真相，二是渴望交流深层次的感受，三是渴望从心理身份的矛盾和断裂中解脱出来。

3．把情绪的“怪神”放出来

危机沟通者，马航或其他受托单位需要尽快开启与家属亲友之间“感同身受”的心理交流，帮助“心理失重”状态下的人们重新找到有未来、值得希望的确定性。理解亲属复杂的伤感，让他们把“东怨西怪”的负面心理活动释放出来，这不仅是关心他们的健康，也为后续的危机沟通准备有益的条件。释放情绪的怪神，可以从下面的行动开始。

(1) 改变预案中的新闻见面会，安排亲属沟通会。

(2) 邀请马航以外的专业人士讲述类似航空事件的处理过程。

(3)用每个细小的行动来表达当事企业对每个亲属无微不至的关心。

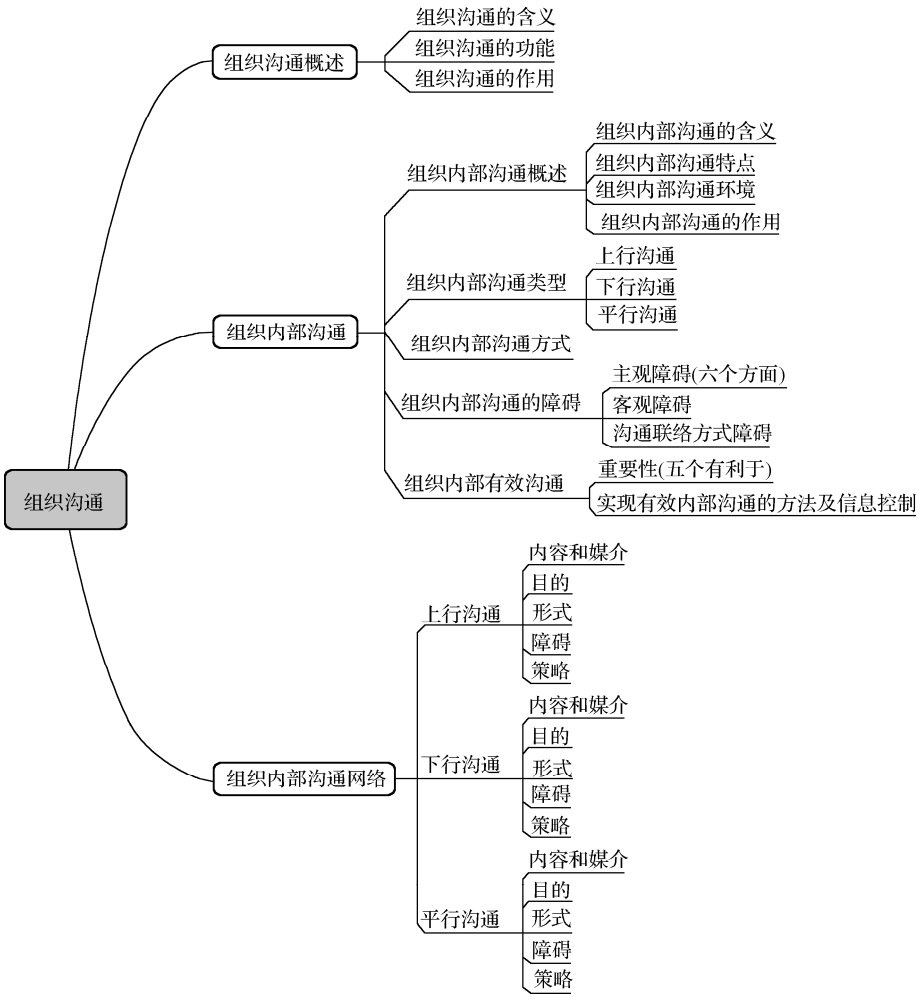
(4)为没有律师的亲属提供法律援助。无论最后的结果如何，法律介入肯定不可避免。

(5)邀请心理咨询人员与极度焦虑不安的亲属设想未来一段时期的生活。

我们还不知道什么原因造成 MH370 失踪，但我们知道马航的高管和机组人员的家属也一样揪心。不是每场危机管理都能够比高下或有输赢。无论接下来的发现是什么，对 239 个家庭的亲友，没有比痛苦之后的平和更难得。生活还要继续。对危机管理者，如果能从中体会和提升临场应变的能力，我们的平和将会减少许多人的痛苦。

第 10 章

组 织 沟 通


组织沟通
组织沟通概述
组织沟通的含义
组织沟通的功能
组织沟通的作用
组织内部沟通
组织内部沟通概述
组织内部沟通的含义
组织内部沟通特点
组织内部沟通环境
组织内部沟通的作用
组织内部沟通类型
上行沟通
下行沟通
平行沟通
组织内部沟通方式
组织内部沟通的障碍
主观障碍(六个方面)
客观障碍
沟通联络方式障碍
组织内部有效沟通
重要性(五个有利于)
实现有效内部沟通的方法及信息控制
组织内部沟通网络
上行沟通
内容和媒介
目的
形式
障碍
策略
下行沟通
内容和媒介
目的
形式
障碍
策略
平行沟通
内容和媒介
目的
形式
障碍
策略

学习目标：

1. 掌握组织沟通的功能及作用；
2. 了解组织内部沟通的方式有哪些；
3. 了解组织内部沟通的三种基本类型；
4. 学习如何进行有效的组织内沟通。



引例

近几年来，匹克木材公司获得了大幅度扩展。在20世纪初，它创业时只是美国西北部的一个小型锯木厂(作坊)，后来，它得到了森林地，开始建造越来越大的厂房。到了20世纪70年代，它已是世界上最大的木材制品公司。可是，在整个20世纪70年代和80年代初，由于住房和商业建筑的建设大幅度下降，公司不得不勒紧裤带。这意味着公司总部，还有它的销售部门、胶合板厂、装配件厂，都要在组织结构上大大调整一下。公司在威斯康星州的胶合板厂，生产过程已经非常自动化了，但厂里职工的工作岗位基本上还是50年代的样子，人事部经理对剥皮车间工作岗位的设置有个新打算。

在过去，有不少分工非常细的手工活：一个工人浸泡原木，一个工人翻滚原木，然后第三个工人剥离树皮，再由一个工人把原木转移到位，等等。而现在，全部过程都在一个大盆里进行，由一个操作工在控制塔里操纵，运来的原木会沿着输送带逐一完成各道工序。只要给那个操作工配备两个技术工人就够了，在他的指挥下，他们把可能阻塞加工流程的或卡在一起的原木拨正或松开即可。对那个操作工来说，他比以前需要更多的知识、技巧，也负有更大的责任。不过，对另外两个工人来说，除了像以前那样要担点儿风险外，只需要掌握最起码的一点儿技术就行了。

匹克木材公司在他的顶峰时，颇为自己公司总部的工作效率而自豪。堆积如山的文件里详细记载着成千上万个客户与所需产品之间的关系。工厂将产品生产出来后便运往各地区仓库，由它们在指定的区域内向各自的客户提供服务。再者，公司总部的所有记录已输入电脑数据库，可以随时调取。在匹克木材公司的重组计划中，针对全国六大地区设立了地区经销办事处，每年办事处都有电脑直接与中央数据库联网。

罗恩是匹克木材公司的总经理，他希望维持公司管理系统运作上的连续性。他坚持他的指示要逐级下达，使每一个管理层次都清楚明了新的政策与工作步骤。总经理把产品销售的责任委派给一位主管市场经营的副总经理，由他负责所有地区的经销办事处。不过，由于销售收入对财务资金至关重要，总经理指示地区经销办事处的经理们把每天的销售情况直接向公司总会计师汇报。那位负责市场经营的副总经理经常在傍晚时亲临观察，而总会计师米尔斯认为不必如此，因为她不得不关照那些地区办事处的经理们应该把精力放在明天打算干什么。有时候，她的指示与那位负责市场经营的副总经理意见相左。

匹克木材公司在组织机构变革上货真价实的效益是减少了管理的层次，许多中间管理层不见了，留下的经理们精神抖擞，结果呢，每个人要比以前照看更多的业务。

在威斯康星州的那家工厂里，设立了一个质量控制部门，监察几道关键工序，以防最终产品出毛病，质量控制部门的经理几次想把运行中的流水线停下来，而生产部经理总是不肯这样做，结果是出了次品，不能出厂，利润受到严重损失。

为了解决类似问题，匹克公司的总经理派了一个工作组，由米尔斯牵头，从公司的工程部、质量控制部、生产部、采购部和销售部抽出一批专门人才，暂时脱离日常业务，去参加工作组的调查。

组织沟通，是指发生在组织环境中的人际沟通。组织沟通的活动是按照预先设定的方式，沿着既定的轨道、方向、顺序进行，作为一种管理日常活动而发生的。组织沟通有明确的目的——影响另一个人的行为，使之与实现组织的整体目的相符，并最终实现公司目标。组织沟通活动作为管理的一项日常功能，组织对信息传送者有一定的约束，管理者必须为自己的沟通行为负责，并确保实现沟通目的。

组织沟通与一般意义上沟通的区别主要在于：组织沟通特定的情境是工作场所，所以它既具有一般人际关系中沟通的特点，同时又是工作任务和要求的体现。因此，只要不是独自工作，几乎所有的人都要与他人进行沟通。沟通可以说是组织管理的基础，任何组织的任何工作都离不开沟通。

10.1 组织沟通概述

10.1.1 组织沟通的含义

所谓组织沟通(Organizational Communication)，是指在组织结构环境下的知识、信息以及情感的交流过程，它涉及战略控制及如何在创造力和约束力之间达到一种平衡。

组织沟通主要有以下几个特点。

(1)组织沟通有明确的目的，是影响另一个人的行为，使之与实现组织的整体目的相符，并最终实现组织目标。

(2)组织沟通是按照预先设定的方式进行的，是沿着既定的轨道、方向、顺序进行的，是作为一种日常管理活动而发生的。

(3)组织沟通与公司的规模有关。公司规模较大，沟通过程也就会较长；公司规模较小，沟通过程也较短，沟通的结果也容易控制。

(4)组织沟通中信息传递者责任重大。组织沟通活动作为管理的一项日常功能，组织对信息传递者有一定的约束，管理者必须为自己的沟通行为负责，并确保实现沟通目的。

10.1.2 组织沟通的功能及作用

1．组织沟通的功能

组织对内沟通的功能：组织沟通是润滑剂，组织沟通是动合剂，组织沟通是催化剂。

组织对外沟通的功能：获取信息和知识，协调组织间的关系，维护组织形象，为顾客提供服务。

2．组织沟通的作用

组织沟通的目的是促进组织行动，即按照有利于组织的方向左右组织的行动。组织沟通的作用主要表现在以下四个方面：

⑴传递组织信息，控制成员行为；
⑵征求员工意见，决策更合理有效；
⑶统一组织行动，激励成员改善绩效；
⑷逐步沉淀积累，塑造企业文化。

10.2 组织内部沟通

管理有四种职能：计划、组织、领导、控制，而组织内部沟通就是贯穿其中的生命线，把四种职能连成一体。良好的组织内部沟通是企业的隐性竞争力，它有利于提高组织工作效率，提升资源的最大效能，降低生产的运行成本，开发组织的发展潜力。

10.2.1 组织内部沟通概述

1．组织内部沟通的含义

组织内部沟通是指在特定的组织架构下，信息、思想、情感等要素按照一定的规则和方向交流的过程。著名组织管理学家巴纳德认为，沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段。管理离不开沟通，沟通渗透到管理工作的各个方面。

为了方便组织管理、实现组织目标，企业会根据实际需求划分管理层次，搭建管理架构，设定责权体系，明确联络途径。组织内部沟通就是依靠着这样错综复杂的网络，实现着信息的无缝传递、系统的高效运转。

因为组织层级的存在，所以组织内部沟通与一般意义上的人际沟通有所区别，主要体现为以下三个特点。

⑴目标性。组织内部沟通不是简单的人际沟通，它是为实现组织目标而存在的，因此在沟通的过程中无不体现着组织特有的工作特性。例如，行政部的沟通应该具有规范化、程序化的特点，而市场部的沟通则应该更灵活、更迅速。

⑵方向性。一般人际沟通的主客体是对等的，没有特定的方向要求。而组织内部沟通是按照组织架构预设的路径、方向和顺序进行的，在沟通的过程中要反映权责关系、资源调配等组织意志，因此组织内部沟通的主客体并不完全对等，不同的角色被赋予不同的任务和要求。

⑶平衡性。组织内部沟通既是一门科学，也是一门艺术，其关键点在于平衡。作为科学，沟通必须遵循管理的一般规律，具备明确的制度规范和行为准则，以此约束沟通行为，提升管理水平。作为艺术，沟通需要灵活应变的技巧和策略，不拘一格，因时、因地、因人、因事而异。如何使组织内部沟通在规范和约束中保持开放与创新，是每个管理者都需要坚持与探索的方向。

2．组织内部沟通环境

对组织内部沟通环境可以从内部组织结构、组织文化和内部技术环境三个方面来考察。

⑴企业内部组织结构。它反映了组织成员的权力关系、信息沟通渠道和业务流程等，它在本质上反映的是组织内部人与人之间的关系和联结方式。为了更好地解决好权力关系、保

证信息沟通的顺畅和业务流程的优化，就需要采取有效的沟通技能。例如，根据组织结构的形式条件、过程和作用机理的不同，把它分成正式组织和非正式组织两类，为此，需要针对这两种不同的组织选择相应的策略。

(2)组织文化。它是组织内部全体员工共同遵守的行为规范、思维方式、意识形态、风俗习惯等，组织文化的本质是组织内部的价值观。由于每个组织及其子组织都有其自身的文化或子文化，也需要结合不同组织内部文化环境的特点选择相应的策略。

(3)技术环境。它在影响外部沟通环境的同时，也深刻地影响着组织内部的沟通。一方面，使组织内部信息交换在空间上得到不断扩展，组织虚拟化生存成为可能；另一方面，由于组织管理从刚性的制度、规则管理走向个性化、柔性化管理，使组织内部成员日益从“社会人”走向“文化人”，也促使了组织内部沟通模式发生渐变。事实上，随着企业内部因特网、局域网的普遍采用，正从根本上改变着人的沟通模式。

从组织内部上述三个方面考察环境的变化，可以帮助我们采取针对性的沟通策略。从管理沟通的角度讲，由于沟通对象是非常明朗的人，而人所存在的直接环境是组织，因此，在内部沟通技能上，重点在于解决不同组织环境及其文化背景下的沟通策略。具体地，本章将分析正式组织和非正式组织沟通网络对沟通的影响和相应的策略，以及组织伦理与沟通策略选择之间的关系。由于不同组织内部环境存在差异性，给管理活动带来了许多不可预知的因素，也为管理沟通带来了困难。

3．组织内部沟通的作用

组织内部沟通的根本目的是为了实现组织目标，其重要作用主要体现在以下三个方面。

(1)增加信息透明度，提高工作效率。组织进行决策、开展活动是基于充分必要的情报和资料，而这些信息的获得则依赖于畅通无阻的组织内部沟通。组织成员对于工作相关的环境、动态掌握得越及时越全面，其所做的判断和反应就越迅速准确。有关研究表明，管理中 70% 的错误是由于沟通不善造成的。如果能够理清组织内部沟通，增加信息透明度，就会降低管理成本，提高工作效率。

(2)提升员工满意度，塑造企业文化。组织内部沟通除了传递生产信息以外，还传递着人们的情感与企业的文化。良好的组织内部沟通能够给组织成员带来愉悦、满足、轻松的心灵体验，更能激发他们积极、健康、向上的斗志。现代管理理念对人性的假定已经从经济人、社会人向管理人、自我实现人转变。为了满足员工的归属和尊重需求，许多大公司纷纷建立了完善的沟通机制，通过收集员工的意见和建议，让员工参与管理、参与决策，从而提升员工的满意度，形成和谐的企业文化。

(3)增强集体凝聚力，统一组织行动。良好的组织内部沟通不仅能帮助企业在平稳的发展期提升竞争力，更能帮助企业在动荡的改革期增强凝聚力。有很多企业大张旗鼓地鼓励创新、崇尚改革，然而往往耗费人力物力，所研发出来的新产品还没投放市场、制定出来的新举措还没实施就胎死腹中，这些都与组织内部沟通不善有关。丰田的精益生产方式被全世界奉为经典，然而当它刚刚登陆中国的时候却“水土不服”，其根本原因在于企业没有高度重视员工的利益，也没有充分地与员工沟通，因此没有得到员工的有力支持。由此可见，组织内部沟通能够有效消除误解，统一思想，一致行动，为企业的改革和发展扫清障碍。

10.2.2 组织内部沟通的类型

组织架构决定着组织内部沟通的路径、方向和顺序，而这些路径、方向、顺序的不同又决定了组织内部沟通的类型。根据信息流向的不同，组织内部沟通可以分为常见的三种形式：上行沟通、下行沟通以及平行沟通（横向沟通），如图 10-1 所示。

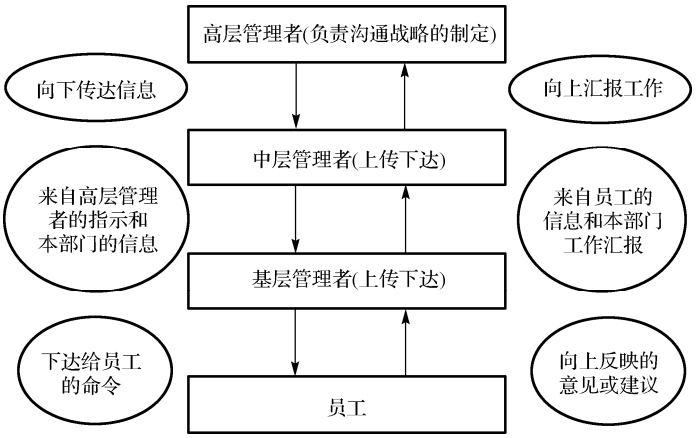


图 10-1　各层管理者在沟通中的位置

资料来源：陈康敏，李斌. 现代企业内部管理沟通问题及对策研究[J]. 学术论坛，2009(7)：119-122.

无论是上行、下行或平行沟通，都可以采用正式或非正式沟通方式，即组织内部沟通包含着正式沟通和非正式沟通。

正式沟通指的是在组织内部依据明文规定的原则进行的信息传递与交流，如组织内部的书面报告、商务面谈、文件传达、会议召开、情报交换等。正式沟通的优点在于其规范性强，约束力好，既有利于信息的可控性，也可确保信息的准确性。组织中重大决策、重要文件等都是采用正式沟通的方式进行。由于信息是依靠组织架构或层级系统进行层层传递的，严格地说，越级报告或命令，以及不同部门人员间彼此进行沟通，都是不被允许的。因此，正式沟通会造成信息传递刻板、速度缓慢、效率低下，也导致人与人之间的等级区划明显，不利于情感交流。

非正式沟通是指通过正式沟通渠道以外的方式进行的信息传递和交流，如私人书信、私人会面、小道消息、自由论坛等。非正式沟通是企业内部非正式组织的副产物，一方面满足了员工探寻咨询的需求，另一方面也弥补了正式沟通的不足。非正式沟通的传递往往建立在人们的社会关系基础上，如小道消息常常在三五知己的聚会上传播，因此能够满足人们的心理需求，增强情感联络。非正式沟通的优点在于不受规定或形式的限制，传播的途径繁多且无定型，一般以口头传递为主，传播速度快，传播范围广。然而，非正式沟通的缺点在于信息的准确性难以控制，谣言的传播会对组织造成极大的困扰。另外，过于浓厚的感情色彩容易导致形成小圈子、小集团，影响组织的凝聚力。

综合来看，过分地依赖正式沟通，会使组织失去应有的活力；而过分地纵容非正式沟通，也会让组织陷入混乱和分裂。为了更加有效地利用和平衡正式沟通与非正式沟通：首先，管理者要不断地疏通和完善正式沟通渠道，塑造良好的企业文化，营造和谐的人文氛围；其次，

管理者要不断提升管理能力，增强对非正式沟通的控制与利用；最后，由于小道消息常常是组织成员忧虑心理和抵触情绪的反映，管理者应该通过小道消息间接地了解员工的信息状态，研究造成这种状态的原因并采取措施予以解决。正式沟通与非正式沟通的优缺点比较见表 10-1。

表 10-1　正式沟通与非正式沟通的优缺点比较

	优　　点	缺　　点
正式沟通	规范性强，约束力好，信息可控性强，易于保密，信息准确性高，可使信息沟通保持权威性	信息传递刻板、速度缓慢、效率低下，也导致人与人之间的等级区划明显，不利于情感交流
非正式沟通	沟通方便，内容广泛，方式灵活，速度快，可用以传播一些不便正式沟通的信息	难以控制，传递的信息不确切，容易失真，被曲解，促进小集团小圈子的建立，影响凝聚力

10.2.3　组织内部沟通的方式

所谓组织沟通方式，指的是组织沟通所采取的具体方法和手段，有时也称为沟通方法。组织在沟通的过程中，可选择的方式有许多种，即使在同一沟通过程中，也可以组合多种方法或者不断变换方式方法。

1．指示、请示与汇报

指示具有强制性和权威性，是上级指导下级工作，传达上级决策经常采用的一种下行沟通方式，它可以使项目启动、更改或终止。而请示和汇报则是下级在总结工作、反映情况、提出建议时进行的一种上行沟通方式。

指示明确规定了上下级之间的关系以及各自的职责，它由上级发布，由下级服从并执行。在管理过程中，上级应根据不同的情况采取相应的指示方法。常用的有以下三类：一般指示或具体指示；书面指示或口头指示；正式指示或非正式指示。

请示是下级向上级表达要求的一种常用的沟通方法，它可以采用书面与口头两种方式。如果要求上级给予支持的事项较为复杂，且涉及的部门较多，可采用书面请示形式；如果要求上级给予支持的事项较为简单，且不需要繁杂与严谨的手续和程序就可以解决，则可采用口头请示的形式。

汇报也可分为书面汇报、口头汇报、专题汇报或一般性汇报、非常正规的汇报或较为随意的汇报。有些汇报不仅要用书面的形式，而且还要加上口头的方式，如政府的工作报告等，而有些汇报则只需要书面的或口头的。不同的组织，其对于汇报方式的规定是不同的。

2．会议与个别访谈

人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，开会就是给人与人的沟通提供交流的场所和机会。会议的种类很多，包括汇报会、研讨会、论证会、总结会、保障会、座谈会等。必须强调的是，虽然会议是管理沟通的重要方面，但绝不能完全依赖这种方式。

个别访谈是企业内部为了收集信息或了解工作进展情况而向员工进行访问谈话的沟通方式。个别访谈是组织成员之间采用正式或非正式的形式进行的一种谈话方式，为了交流思想和情感，或征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷的看法，或对其他员工的看法和意见等，这种沟通方式能够拉近上下级之间的情感距离。

3．内部刊物与宣传告示栏

对于许多规模较庞大的组织，各成员很难坐到一起召开会议，也难以通过个别交谈进行沟通，那么内部刊物就是一种较好的替代方式。内部刊物主要反映组织最近的动向、重大事情，以企业内部员工为主要读者对象，大多以免费赠阅的方式发行，是企业内部沟通的重要手段之一。不同组织的内部刊物的形式、周期、反映的内容等差异都很大，所以沟通的效果也会千差万别。

宣传告示栏则是另外一种类型的沟通方式，我们可以发现，许多组织在其公众场合都有海报栏、信息栏，这是一种非常有效的组织沟通方式。它具有成本低、沟通顺广、沟通较为准确和迅速的优点。随着技术的飞速发展，公共宣传告示栏已开始向无形化转变，如 BBS 公告牌、计算机网络等。

4．培训

培训是组织和员工发展的重要途径。所谓培训就是教育一个组织的成员在他们的工作中更熟练地运用工作技能、知识及组织文化的过程。随着外部环境的变化以及组织所承担的任务变得越来越复杂，员工通过培训来获取和更新知识及技能变得越来越不可或缺，培训已经成为一个组织进行群体认同以及工作整合的重要组成部分。因此，培训也就是大量信息沟通的过程，是信息聚合的过程。

5．领导见面会与群众座谈会

在组织中还有一种比较重要的沟通方式，便是定期的领导见面会和不定期的群众座谈会。领导见面会是让那些有思想、有建议的员工有机会直接与主管领导沟通。群众座谈会则是在管理者觉得有必要获得第一手关于员工真实思想、情感的资料，而又担心通过中间渠道会使信息失真时采取的一种领导与员工直接沟通的方法。

与领导见面会相比，群众座谈会是内上而下发起的，上级领导是沟通的主动方，而领导见面会则是应下层的要求而进行的沟通。

6．内部沟通制度和员工手册

要搞好企业内部沟通，必须具备一套系统化的、完善的沟通制度，使企业走向科学化、程序化、规范化的道路。内部沟通制度主要包括员工建议制度、领导接待来访制度、例会制度等。企业应根据本企业实际情况制定相应的沟通制度，并把沟通制度落到实处，切实贯彻执行。为此，应注意以下三点：①必须有专人负责实施沟通制度；②及时反馈信息；③适当的奖励。

员工手册主要是用来向新员工或来访者详细介绍企业发展概括、规章制度、工作性质及有关要求的一种沟通形式。员工手册包含企业的建议制度、医疗方案、利润分享、劳保措施、退休制度、培训教育等多项内容，它使员工在工作和生活中能非常方便地找到所需信息。员工手册不仅能使员工更好地了解企业，而且能使员工清楚地知道自己该做什么、该怎样去做、该向谁负责。

除了这里所列出的几种沟通方式之外，组织的沟通方式还有许多种，如讲座、郊游、联谊会、聚餐等各种正式或非正式的沟通方式，这里不再一一详谈。

10.2.4 组织内部沟通的障碍

1．主观障碍

主观障碍来自于以下六个方面。

⑴个体的差异可能会使信息的沟通过程受到个人的主观心理因素的制约。

⑵经验水平和知识结构的差距过大也会产生沟通障碍。

⑶信息在组织系统分层次逐级传递的过程中，往往会因为受到个人影响，而降低信息沟通的效率。

⑷信息的过滤，人们只对自己感兴趣的信息进行传递，不完整的信息必然导致沟通不畅。

⑸上下级之间的不信任感，相互不信任会影响沟通的顺利进行。

⑹下级人员的畏惧感也会造成障碍，主要是由于主管人员管理严格、咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

2．客观障碍

客观障碍主要包括以下两个方面。

⑴信息的发送者和接收者如果在空间上距离太远，接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同、种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

⑵由于组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位，被不断改造和误读，产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。

3．沟通联络方式障碍

沟通联络方式障碍可以概括为以下两个方面。

⑴沟通方式选择不当，原则、方法使用不灵活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样，且它们都有各自的优缺点，如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择，不灵活运用有关原则、方法，沟通就不可能畅通进行。

⑵语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具，人们通过语言、文字及其他符号通过沟通渠道来沟通信息，但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在三个方面，即误解、歪曲、信息表达方式不当等。这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。

10.3 组织内部沟通网络

组织通常具有一定的结构。组织内部沟通渠道是指信息在组织结构中沟通时流动的通道。依据信息在组织结构中的传递方向，可以分为纵向沟通、平行沟通和斜向沟通等信息流，如图 10-2 所示。由这些不同方向的信息流又构成了具有一定稳定性的沟通网络。

图 10-2 中垂直虚线表示纵向沟通。纵向沟通由下行沟通和上行沟通构成，下行沟通是纵向沟通的主体，上行沟通是纵向沟通的关键，上下行沟通顺畅，才能保证组织正常运行。横向虚线表示的是横向平行沟通。斜向虚线表示的是沿着组织结构中斜线方向进行沟

通，它包括不同部门之间、不同管理者和员工之间的沟通，也可以涵盖上行和下行两种形式的沟通。

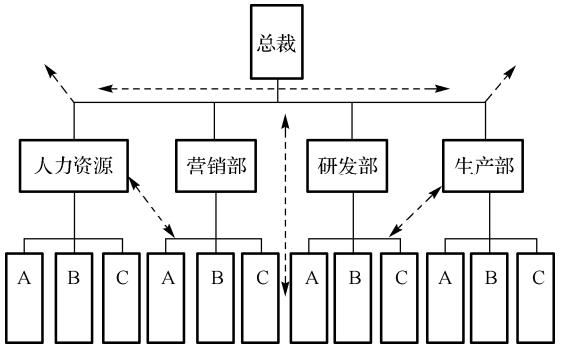


图 10-2　组织结构与信息流

根据信息在组织结构中的传递方向，组织内部沟通可以分为纵向沟通(上行和下行)和平行沟通，方向不同的信息流又构成了具有一定稳定性的沟通网络。纵向沟通指的是上下级之间的沟通，主要包括自上而下、自下而上两种沟通(见表 10-2)；平行沟通指的是流动于组织机构中具有相对等同职权的人之间的沟通。一般体现为部门之间成员的沟通，在平行沟通中不存在直接的上下级关系。要实现组织间的有效沟通，必须了解沟通中来自各方的沟通障碍，并掌握纵向沟通(上、下行沟通)与平行沟通的策略。

表 10-2　纵向沟通的策略

纵向沟通策略	具 体 说 明
上行沟通策略	投入时间和资源建立上级对下属的持续信任
	安排非正式的上行沟通，如一起喝茶、进餐、郊游、进行文体活动等，相对而言，非正式沟通来自信息接收方的障碍要少，沟通效果良好
	维护上级管理层的内部一致性，请示、汇报工作应按照职责分工进行
下行沟通策略	制订沟通计划，明确相应的沟通政策，对可以下达的信息进行筛选，提高沟通效率
	精简沟通环节，减少管理层次，促使信息直达重要部门，提高沟通效率
	重视管理和控制信息流，减轻、分流沟通的工作任务
	言简意赅，采用简单、直接的措辞，提倡简约的沟通
	注重反馈，鼓励信息接收者对信息进行评价
	在沟通过程中采用多种沟通媒介和载体，而不是仅仅采用单一的沟通方式

10.3.1　上行沟通

1．上行沟通的内容和媒介

所谓上行沟通(Upward Communication)，是指信息从组织的低级结构向高级结构传递的过程，即由下级到上级的沟通。向上沟通的内容主要是下级的工作汇报、工作总结、当前存在的问题、工作行为和反映、申诉、建议和意见等。组织上行沟通的媒介主要包括口头汇报、交谈、书面工作总结、座谈会、意见书等。

依靠上行沟通，组织和管理层可以了解下级和整个组织的工作及运营状况，了解员工对工作和组织的态度，以便及时发现问题、解决问题。上行沟通状况是评价一个组织气氛的关

键内容，在有效的上行沟通中，组织可以建立一种和谐而富有建设性的氛围，这种氛围对于人力资源的开发与管理具有重要作用。

2．上行沟通的目的

上行沟通的目的就是开辟一条让管理者听取员工意见、想法和建议的道路，同时，达到有效管理的目的。上层管理部门特别需要了解生产的业绩、市场营销信息、财务数据，以及基层员工在做什么、想什么。就此而言，客观地传递信息至关重要。

上行沟通的目的包括以下四个：

⑴为职工提供参与管理的机会。

⑵减少员工因不能理解下达的信息而造成的失误。

⑶营造民主式管理文化氛围，提高组织的创新能力。

⑷缓解工作压力。

3．上行沟通的形式

上行沟通的形式很多。具体来说，正规的上行沟通有以下几种途径。

⑴意见反馈系统。意见箱是最常见的保障上行沟通有效进行的途径之一。

⑵员工座谈会。每个部门选派若干名代表与各部门领导、高层领导一起举行员工座谈会，也是一种颇具效果的上行沟通途径。

4．上行沟通的障碍

导致上行沟通的障碍可能是多方面的，主要表现在以下几个方面。

⑴封闭式企业文化。一般职工没有多少机会发表意见与观点。

⑵内部沟通机制不健全，存在沟通“瓶颈”。高层管理者不鼓励上行沟通，他们认为自己了解下级员工的需要，也坚信自己的决策正确，因此，他们既不设置上行沟通渠道，又不重视上行沟通的信息。组织内部也不存在上行沟通的机制和渠道，下级员工发出的信息一般得不到正面的回应。

⑶沟通的延迟，即信息在向上传递时过分缓慢。一些管理者在向上反映问题时犹豫不决，因为这样做可能意味着承认失败；于是，每一个层级的人都延迟沟通以便设法决定如何解决问题。

⑷信息过滤和信息扭曲。信息的过滤，这和前一个问题密切关联。这种信息被部分筛除的现象之所以发生是因为员工有一种自然的倾向，即在向主管报告时只报告那些他们认为主管想要听的内容。不过，信息过滤也有合理的原因，并不必然成为沟通中的问题。

信息的扭曲是指有意改变信息以便达到某人的个人目的。有的员工为了得到更多的表扬或更多的加薪，故意夸大自己的工作成绩；有些人则会掩饰部门中的问题。任何信息的扭曲都使管理者无法准确了解情况，不能做出明智的决策。而且，扭曲事实是一种不道德的行为，会破坏彼此间的信任。

企业内上行沟通的每一个环节几乎都会有信息过滤和扭曲的情况发生，尤其当信息对自己不利时，对信息的过滤就更为严重。主要原因有两个，即不愿意上报问题和报喜不报忧。

⑸上下级关系不良，下层员工缺乏上行沟通的动机。上下级缺乏信任，双方不愿花时间

去相互了解和真诚沟通，长此以往会导致下属不愿意与上级沟通。上行沟通中存在的种种障碍也会使下层员工认为上行沟通是无意义的行为，结果严重缺乏上行沟通的动机。

5．上行沟通中的策略

建立良好上行沟通的开端，是制定一个普遍的政策，说明哪些上行沟通是所期望的。这可能涉及有争论的问题，包括要求公司政策区别对待的问题以及建议公司做出的改进等。除了政策明文规定外，还需要进一步采取其他的措施改善上行沟通，如咨询部门、员工投诉制度、协商管理、员工建议制度、工作满意度调查等。

(1)提问

管理者可以通过提出一些有益的问题来鼓励上行沟通。这一措施向员工表明管理层对员工的看法感兴趣，希望得到更多的信息，重视员工的意见。问题有很多种形式，但最常见的是开放式和封闭式。开放式问题引入一个广泛的主题，给人们更多的机会以不同的方式做出反应。相反，封闭式问题聚焦于一个较窄的主题，请接收者提供一个较为具体的答案。无论是开放式的问题还是封闭式的问题，都能很好地推动上行沟通。

(2)倾听

积极的倾听并不是简单的听，它不仅要用耳，而且要用心。有效的倾听有两个层次的功能——既帮助接收者理解字面意思，也理解对方的情感。好的倾听者不仅听到对方说的内容，而且了解对方的感受和情绪。有效倾听的管理者发出一个重要信号：他们关心员工。虽然许多人并不是富有技巧的倾听者，但可以通过训练提高倾听技能。

(3)与员工会谈

实现上行沟通的一个有效办法是与员工小组会谈。在这样的会议上，鼓励员工发言，让他们谈论工作中的问题，自己的需要，以及管理中的促进或阻碍工作绩效的做法。这些会谈尝试探究员工内心的问题。由此，加上相应的跟进措施，员工的态度会得到改善，辞职率会下降。

(4)开放政策

开放政策是指鼓励员工向他们的主管或更高管理层反映困扰他们的问题。通常，员工们被鼓励首先找自己的主管。如果他们的问题不能被主管所解决，可以付诸更高的管理层。此政策的目的是去除上行沟通的障碍。但实施起来并不容易，因为在管理者和员工之间常常有真实的和想象的障碍。

对管理者来说，更有效的开放政策是走出自己的房间，与员工打成一片。这种做法以强有力的社会线索强化了开放政策，管理者可以此了解比以往坐在办公室里更多的信息。这种做法可描述为走动式管理(Management by Walking Around，MBWA)，管理者以此发起与大量员工的系统接触。通过走出办公室，管理者不仅从员工中得到重要的信息，还可以利用这一机会建立支持性的氛围。这种做法使双方都受益。

(5)参加社团活动

非正式的临时举办的娱乐活动可以为非计划性的上行沟通提供绝好的机会。这些自发的信息交流比绝大多数正式沟通都能更好地反映真实情况。在各种活动部门的联欢会、运动会等活动中，上行沟通虽然不是主要目的，但却是它们产生的宝贵的“副产品”。



案例 10-1

李开复的“午餐会”沟通法

李开复先生在其《做最好的自己》一书中谈到了他的“午餐会”沟通法。

我在 2000 年被调回微软总部出任全球副总裁，管理一个拥有 600 多名员工的部门。作为一个从未在总部从事过领导工作的人，我更需要倾听和理解员工的心声。为了达到这样的目标，我选择了个独特的方法——“午餐会”沟通法。

我每周选出 10 名员工，与他们共进午餐。在进餐时，我详细了解每个人的姓名、履历、工作情况以及他们对部门工作的建议。为了让每名员工都畅所欲言，我尽量避免与一个小组或一间办公室里的两名员工共同进餐。另外，我会要求每个人说出他在工作中遇到的一件最让他兴奋的事情和一件最让他苦恼的事情。

进餐时，我一般会先跟对方谈一谈自己最兴奋和最苦恼的事情，鼓励对方发言。然后，我还会引导大家探讨一下所有部门员工近来普遍感到苦恼或普遍关心的事情是什么，一起寻找最好的解决方案。

午餐会后，我一般会立即发一封电子邮件给大家，总结一下“我听到了什么”、“哪些是我现在就可以解决的问题”、“何时可以看到成效”等。

使用这样的方法，在不长的时间里，我就认识并了解了部门中的每名员工。最重要的是，我可以在充分听取员工意见的基础上，尽量从员工的角度出发，合理地安排工作——只有这样才能使公司上下一心，才能更加顺利地开展工作。

10.3.2 下行沟通

1．下行沟通的内容和媒介

所谓下行沟通(Downward Communication)，是指信息由组织中的高层结构向低层结构传递的过程。传统上，下行沟通一直是组织沟通的主体，是组织中最重要和最强大的沟通流程。组织管理所涉及的各种职能的运行，如计划的实施、控制、授权和激励等，基本上都依赖下行沟通来实现。下行沟通是组织中各层级使下级了解意图、统一思想与行动的一种重要手段。

在下行沟通过程中，信息发送者是上级、管理层、组织的代表，接收者是下级、工作群体和团队、全体员工。下行沟通的内容通常是组织决策、规章制度及其解释依据、工作目标和要求、对工作业绩的反馈等经营管理中正式的和严肃的内容。下行沟通的媒介包括文件、通知、手册、报告、会议、口头指示等。

2．下行沟通的目的

下行沟通的主要目的有五个。

(1)传递工作指示，提供工作资料和指导。

(2)促进员工对岗位职责、福利、工作内容及任务的了解。

(3)向下级传递组织文化，统一组织成员的认识和行为。

(4)向下级反馈其工作绩效，激励和控制员工。

(5)向员工阐明企业的目标，使员工增强责任感。

3．下行沟通的形式

下行沟通的类型包括：备忘录、指令、政策、命令、布告、面试、会议和演示等。

⑴书面类。包括指南、声明、公司政策、公告、报告、信函、备忘录等。

⑵面谈类。包括口头指示、谈话、电话指示、广播、各种会议(评估会、咨询会、批评会)、小组演示乃至口口相传的小道消息等。

⑶电子类。包括闭路电视系统的新闻广播、电话会议、传真、电子信箱等。

4．下行沟通的障碍

管理专家彼得·德鲁克曾尖锐地指出："数百年来，管理者只重视向下沟通，尽管他们表现出莫大的智慧，但这种沟通无济于事。这种沟通失败，究其原因，首先是因为仅仅关注管理者想传达的，所有传达内容都是指令。"下行沟通的结果经常不尽如人意，产生这些问题的原因在于下行沟通中存在着的各种障碍。

⑴企业组织结构复杂化。企业规模越大，组织层次和职权结构越复杂。在这种情况下，信息要经过层层机构进行传递，就有可能导致信息传递延误、失真甚至传递错误。

⑵管理沟通风格差异化。管理沟通风格主要包括命令式、指导式、支持式和授权式，而任务的性质因为时间要求、复杂程度不尽相同。

⑶开放沟通心态缺憾性。没有建立开放的沟通心态主要表现为：对沟通忽视；上下级之间的隔阂；管理层和员工之间存在不信任情绪；上级把信息当成权力的工具，有意隐瞒信息，不愿意与下属进行沟通，或者将信息作为奖赏的手段只传给个别员工。

⑷沟通的技能差异化。差异化主要表现为：由于下级在组织内部所处的时间长短、自身的理解能力不同等因素，造成员工沟通技能的差异；上级不善于倾听，容易草率评判；员工和管理者急于表现自己；信息接收方不是试图去理解对方的意思，而是企图进行评判，或进行推论和引申，妄下结论；编码环节出现语义上的歧义，词不达意，造成理解上的困难或误解。

⑸各方心理活动的牵制性。研究表明，下行沟通中容易出现信息膨胀和扭曲等情况。之所以出现信息膨胀，主要是因为信息传递方对沟通效果的顾虑。

⑹传递信息的遗漏与曲解。组织结构的层次越多，信息传递中的遗漏与曲解就越多。另外，不恰当的沟通媒介也会给信息传递造成损失。

一项著名的关于美国公司管理沟通状况的调查显示，信息在下行传递中，好像是经过一个个漏斗，层层过滤，如果董事会的原始信息是 100%的话，口头传递经过 5 个层次，到达最后一个收信者时，大约就只剩下了 20%，而其余 80%的信息则由于各种原因被筛掉或丢失了(如图 10-3 所示)，这就是著名的"信息漏斗"假说。

5．下行沟通的策略

"没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导"。管理者管理工作的成功与否，很大程度上取决于同下属的沟通效果。日本经营之神松下幸之助认为，"企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。"

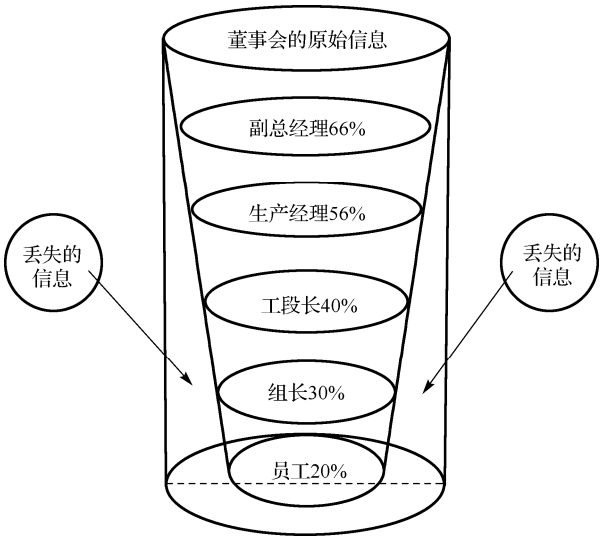


图 10-3　口头传递中的信息遗漏

(1)管理者树立正确的向下沟通心态。向下沟通首先应该是个“心态”问题，管理者与下属的关系，绝不能简单理解为支配与被支配、领导与被领导的关系，最好把“上下”观念，变成“伙伴”观念。管理者应该以“关怀的口吻”、“关心的态度”，加上“开阔的心胸”，来善待部属。在向下沟通的过程中，应该树立几个重要的观念：平等待人；全局观念；责人先责己。



案例 10-2

领导就是关注对方的感受

什么样的领导能赢得下属的心？什么样的领导能让下属赴汤蹈火也在所不辞？

有一次，松下幸之助在一家餐厅招待客人，一行六个人都点了牛排。等六个人吃完了主餐，松下幸之助让助理去请烹调牛排的主厨过来，他还特别强调：“不要找经理，找主厨。”助理注意到，松下的牛排只吃了一半，心想一会儿的场面可能会很尴尬。

主厨来时很紧张，因为他知道请自己来的客人来头儿很大。“是不是有什么问题？”主厨紧张地问。“烹调牛排，对你已不成问题，”松下说，“但是我只能吃一半。原因不在于厨艺，牛排真的很好吃，但我已 80 岁了，胃口大不如前。”

主厨与其他的五位用餐者困惑得面面相觑，大家过了一会儿才明白怎么一回事。“我想当面和你谈，是因为我担心，你看到吃了一半的牛排送回厨房，心里会难过。”

如果你是那位主厨，听到松下先生如此说明，会有什么感受？是不是觉得备受尊重？客人在旁听见松下如此说，更佩服松下的人格并更喜欢与他做生意。

(2)采取开放式管理，鼓励员工参与。采取参与式管理，让员工参与决策，能够集思广益，激励员工的参与积极性，取得员工对决定的支持。员工在提出意见时，管理者要能够接受意见并共谋对策，同时能够给予员工尝试机会。如果是一起做的决定，员工往往更愿意去执行。

(3)制订好沟通计划，建立沟通制度。为保证管理者及时有效地下传信息，必须确定相应的沟通政策，明确沟通目标，把沟通活动纳入制度建设之中，为下行沟通活动做到制度化和规范化，以改变下行沟通的随意性。

(4)精简沟通环节，减轻沟通任务，合理安排沟通时间。提高组织沟通效果的最有力做法是“精兵简政”，减少沟通环节，用简单的结构和精练的系统来保证沟通顺利进行。

(5)充分授权。合理有效的授权不仅能够对下属产生巨大的激励作用，从而能够缓和下行沟通中冷冰冰的纯粹命令的气氛，极大地改善沟通低效的状态。

(6)言简意赅，提倡简约的沟通。沟通中力求避免含糊其辞，管理者可以采用简单、直接的措辞，使用与对方理解层面相符的措辞，而非从自己层面出发进行沟通。

(7)建立有效的反馈机制。虽然下行沟通的主要任务在于向下属传达指示、布置任务，但为了保证下传信息能够被正确地理解和接受，管理者必须利用各种反馈渠道，倾听下属的意见和建议，这样不仅可以帮助管理者判断信息沟通的效果，而且能够在信息被错误执行之前及时发现问题并采取补救措施，从而保证执行工作的正确实施。另外，管理者应该尽可能采用面对面沟通的途径，面对面沟通相对书面沟通在很多方面都表现出优势，尤其在获得反馈方面。

(8)利用多种沟通渠道和方式。减少下行沟通信息的丢失、屏蔽和扭曲，最简单可行的方法是采用多种沟通方式。通过采用多种沟通介质达到重复的目的，提高沟通效率，增强沟通效果。在采取多种沟通渠道和方式时，要注意前后信息的一致和精简，避免出现信息自相冲突或者信息膨胀，影响沟通效果。

10.3.3 平行沟通

1．平行沟通的内容和媒介

所谓平行沟通(Lateral Communication)，是指发生在同一工作群体的成员之间、同一等级的工作群体之间，以及任何不存在直线权力关系的人员之间的沟通。平行沟通代表沟通者之间的共事关系，除了上行和下行沟通以外的所有组织沟通都可以视为平行沟通，如各部门经理间的沟通、团队成员之间的沟通、某部门经理与其他部门工作人员的沟通等。

平行沟通的存在是为了增强部门间的合作，减少部门间的摩擦，满足部门与部门间的信息共享，并最终实现组织的总体目标。平行沟通在加强个体与个体间、群体与群体间的理解，促进其合作和深化其感情方面十分重要，因此有许多企业正式规定了这种沟通方式。但在多数情况下，平行沟通是为了简化上行沟通、下行沟通这类烦琐的垂直交流，或者为了加快工作速度，使信息更有效和准确地传递而进行的正式或非正式的沟通。然而，通常非正式的平行沟通在有上级的支持或者与上级达成共识时才能有效发挥其上述功能，否则会被认为是越权、越级的行为，从而引发个体间和群体间的冲突。例如，某公司的开发部门经理收到某地举办产品展示会的邀请函，于是和市场部门协商，决定联合参加这个展示会。就在一切准备就绪的时候，上级得知此事，认为这个展示会对公司的意义不大，决定不参加。结果两天的准备工作不仅浪费了两个部门的人力、物力，而且使市场部门对开发部门大为不满。

不同目的和内容的平行沟通所采用的媒介不同。跨部门的平行沟通常采用会议、备忘录、报告等形式；而对于部门内员工的平行沟通，更多地使用口头交谈、备忘录、工作日志等形式。由于沟通主体互相熟悉，有着相似的业务背景，此类沟通通常效果比较理想。对于部门员工与其他部门管理者的沟通，使用面谈、信函和备忘录比较合适。

2．平行沟通的目的

平行沟通是为了增强部门间的合作，减少部门间的摩擦，并最终实现组织的总体目标，这对组织的整体利益有着重要的作用。平行沟通担当起组织内部同一层面成员沟通的重任，对加强个体与个体之间、群体与群体之间的理解，促进其合作和深化感情十分重要。随着组织结构趋于扁平化，这种跨职能、跨部门的沟通已经受到绝大多数组织的关注，它已经成为组织成功的关键。

⑴保证公司总目标的实现。基于劳动分工原理诞生的部门化便于组织提高劳动生产率，进行有效管理，但部门化势必使员工在追求提高具体工作效率的同时，忽视组织全局整体利益。通过平行沟通增强对其他部门的了解，便于本部门从宏观层面上认识工作，并自觉协同其他部门进行操作，最终实现组织的总目标。

⑵弥补纵向沟通造成的不足。不管组织如何努力建立和完善上、下行沟通渠道，误解、信息遗漏、信息扭曲等情况仍不可避免。平行沟通正是为了简化上行沟通、下行沟通这类烦琐的垂立交流，或者为了加快工作速度，使信息更有效和准确地传递而进行的正式或非正式的沟通。与纵向沟通相比，平行沟通能够创造比较轻松的氛围，不仅有利于部门之间以及员工之间更好地达成共识，而且能够有效弥补纵向沟通造成的不足。

⑶实现各部门信息共享。企业是一个有机的整体，通过平行沟通，信息在部门的不同员工之间、不同部门之间流动，实现不同员工、不同部门之间的信息共享。

3．平行沟通的形式

不同类型的平行沟通采用的沟通形式不同。跨部门的平行沟通通常采用会议、备忘录、报告等形式，会议是最经常采用的沟通形式。对于部门内员工之间的平行沟通，更多地使用口头交谈、备忘录、工作日志等形式。由于沟通双方相互熟知，并且有着相同的业务背景，此类沟通的效果比较理想。而对于部门员工与其他部门的管理者或员工的沟通，通常使用面谈、信函和备忘录比较合适。

平行沟通又叫跨部门沟通，是指在组织中同一层次不同部门之间的沟通。管理者每天都要进行大量的平行沟通，或者称为跨部门沟通，这是跨命令链的沟通。这对于与其他部门的工作协调是必需的。而且，人们喜欢平行沟通的非正式性，而不是正式命令链中的上、下行过程。平行沟通常常是管理层中的主要沟通形式。

在平行沟通中起重要作用的员工被称为边界人员（Boundary Spanners），这类员工与本部门、其他部门以及外界的人都有很强的沟通联系。与其他部门的联系使边界人员获得大量的信息，再加以过滤或传递给他人。这使他们具有特殊的地位和潜在的权力。

边界人员的角色通常是由正式的工作责任形成的，而很多其他的平行沟通则是以非正式的形式发生的。关系网是指一群人建立和维持沟通就共同的兴趣非正式地进行信息交流。虽然组织内外都有关系网，但一般都是围绕外部利益建立的，如娱乐团体、少数民族、专业团

体等。关系网有助于扩大员工的利益，使他们更加了解新技术的发展，使他们更易被他人所了解。一个机敏的网络成员可以通过相同的背景、朋友关系、互补性的组织角色或者社交联系来接触有影响的人和权力中心，通过从有效的网络中获得与工作相关的信息并建立起建设性的工作关系。

4．平行沟通的障碍

不存在直线权力关系的沟通是否要容易一些呢？从理论上讲，由于不存在等级差异，沟通主体是平等自主的，这样的沟通应该更加有效。然而事实上，平行沟通的现状同样令人担忧。正因为没有权力关系的约束，许多沟通主体采取事不关己、高高挂起的态度，使平行沟通成为组织沟通中最难以控制、效果最不理想的沟通方式。平行沟通的主要障碍以下几方面。

⑴部门本位主义。很多情况下，一些部门为了达到自己的目标或维持自己的利益，无视其他部门乃至整个组织的利益而擅自行事，许多人也认为没有必要去了解其他部门正在发生的事情。为了维护本部门利益，每个部门都强调本部门的业绩，没有从公司、本部门、其他部门三个角度立体地看待本部门在整个公司中的地位，以及相应的利益。

⑵部门的自我标榜行为。有些部门只站在本部门的角度认识问题，只强调本部门的价值，而忽视其他部门对公司的贡献。这种认为组织部门有贵贱之分的成见，必然影响平行沟通的正常进行。

⑶组织结构产生的部门之间职责交叉。分工是管理的基础，但如果未能科学地分工、分工不够明确或者一些任务难以清楚地分工，导致部门之间职责交叉、权限不明、责任不清，结果是各部门都会把利益归功于自己部门，把责任推给别人，出了问题后互相推诿，甚至责怪别人，取得成绩后则相互争夺，这样很难使企业内部各个部门形成有机的整体。

⑷空间距离造成沟通上的物理障碍。许多企业内部各部门分别处于不同的办公地点，甚至跨越国界，部门之间面对面的交流相对较少，平行沟通可能会不够及时和深入，从而使沟通效果难以控制。

⑸对有限资源的争夺。员工之间、部门之间为工作资源、职位和认可而竞争和冲突，也会造成平行沟通的不畅，员工或者部门拥有的资源越是稀缺和不可替代，其在组织中的影响力就越大。为了保持这种影响力，人们可能会采取被认为是不合逻辑的行为。如不愿意透露自己的工作技巧和经验，编撰专门的语言和术语以防止别人了解他们的工作，或故意神秘行事，使工作看起来显得比实际更复杂和困难。

5．平行沟通的策略

改善沟通的第一点就是与当事人沟通。平行沟通中最大的问题就是我和你不谈，你和我不谈。和你财务部有疙瘩，我向行政部、总办主任、采购部讲，我和别人都讲，我就和你当事人不讲。所以平行沟通中大家现在碰到的最大的问题、首先要克服的难题，就是要养成和当事人沟通的习惯。

第二点是主动。其实，部门之间的沟通并不需要很多的技巧，关键是谁迈出第一步。部门之间往往就是这样，一扇不沟通的门，就把大家隔开了，只有主动一脚把门踹开，主动沟通，部门之间的沟通问题才有可能去解决。

再有就是可以安排一名咨询员。设立这一职位是要征询各种质疑、投诉、对公司政策

予以澄清的要求，或者那些犯了错误但对正常沟通渠道感到不适的员工的辩解，并给予相应的回答。所有的接触都是保密的，以此鼓励坦率直言。咨询员要进行深入全面的调查，必要时要采取干预措施纠正错误、调整制度，以便防止再犯错误。



案例 10-3

亨达公司的危机

1985 年，亨达公司所有部门都卷入了一场内讧，大家彼此指责对方。产品开发部人员对营销部的人大为不满，认为他们没有提供新产品的详细计划书；他们对销售人员也不满，认为销售人员没有向他们反馈顾客对新产品的意见。生产部的人认为销售人员只关心自己的销售额，不惜以牺牲公司利益的做法来推销产品。同时，他们也信不过营销部的人，因为他们缺乏准确预测市场趋势的能力。另一方面，营销部则认为，生产部的人思想保守、不愿冒险，他们对生产部的不合作和无休止的诽谤非常愤怒。他们也看不惯产品开发部的人，认为他们动作迟缓，对他们的要求根本没有反应。而销售部的人则认为营销部的人没有工作能力；有时在电话上与生产部的人大吵大闹，指责生产部的人对顾客提出的售后服务的要求置之不理。

对平行沟通中出现的问题、存在的障碍，可以采取以下方法处理。

⑴树立“内部顾客”的理念。“内部顾客”的理念认为工作服务的下一个环节就是本职工作的顾客，要用对待外部顾客、最终顾客的态度、思想和热情为内部顾客服务。

⑵组织结构调整，界定部门职责、岗位职责。随着组织不断发展，组织各部门的职责容易出现交叉，必要时调整组织结构，有助于改善平行部门的沟通。建构真实的组织结构，表明职权关系；准确制定个人的工作说明，使每位员工明确自己的工作内容、方法和工作关系，列出垂直和平行的沟通关系，并创造条件促进沟通。

⑶多加倾听。在平行沟通交流中每个部门的参与者最常见的做法就是描述本部门的困难和麻烦，同时指责其他部门如何不合拍、不配合，却很少花时间倾听。多加倾听才能理解其他部门的难处，也获得其他部门对本部门的好感。

⑷换位思考。试着站在他人的立场和角度，设身处地替他人着想，并体会他人的看法。跳出自我的模式，考虑别人的观点，未必是同意他人，但能了解他人看待事实和认识事物的方式，这样才能找到合适的沟通方式并行之有效。

⑸建立平行协调部门。针对沟通中经常出现的互相推拖、沟通裹足不前的现象，可以考虑设立平行协调部门，承担召集和协调部门的沟通功能，这尤其适合跨部门沟通的需求。平行协调部门负责定期召开促进部门沟通的会议，或要求各部门的人员定期提交报告，从而让不同部门的成员了解各自正在进行的活动，并鼓励提出具有建设性的建议。



知识链接 10-1

日本企业的横向沟通

日本企业的管理工作很注重不同部门人员的接触和沟通，每个工人定期参加某个小组，

讨论与工作有关的事宜。这种小组是跨部门的，小组会议召开的目的是增强员工之间的沟通，而非解决问题或制订计划。在会议上，一个员工可能会谈及他所在部门正在研制的新产品，另一个员工可能会谈及他的本职工作，而其他的员工可能会讲述他们部门正在采用的新的计划表。这种性质的会议无疑可以帮助员工拓展其对工作的认知，给他们带来更多本职工作以外但同时又是工作相关的知识，其结果是将组织有机地结合成一个整体。

讨 论 题

1．你认为小道消息都应该控制吗？以具体例子来说明，组织内部应采取什么策略来降低小道消息的负面影响。

2．如何利用新媒体、新技术来建立一个沟通信息网络？

3．随着信息技术和网络技术的不断发展，如何利用这些技术解决组织信息沟通和控制成了一个新的课题。你认为应该如何利用这些技术来有效地建立组织信息沟通网络？能有效解决组织内外部沟通的全部信息控制问题吗？

4．请结合你自己的切身感受，试着分析利用 BBS/QQ 进行沟通的优缺点，并与电子邮件沟通、电话沟通进行比较。



案例分析

组织中的沟通：家电公司的问题

20 世纪 80 年代末，张立军借助于香港亲戚的帮助，在广东某地创办了一家收音机加工制造厂。因为产品的质量不错，企业很快就成长起来，几年时间内发展成为全国最大的一家收音机、录像机等同类产品的制造商，1995 年销售额达 3 亿元人民币，员工 8000 多人，以收购兼并的方式发展了 8 家加工厂。该公司在整个成长过程中，创始人保持了亲和、勤奋、敢于创新的风格，公司也形成了积极的、富有想象力和主动进取的文化。

创办初期，公司只有不到 100 人，每个主管和工人都认识他们的老板——张立军总经理，张总基本上能叫出其中大多数人的名字。虽然公司不断发展壮大，但员工和管理层关系相当融洽，大家没有等级和地位的差异，几乎每天都在一起，白天一起工作，晚上一起娱乐。因此，员工对公司怀有强烈的忠诚感，公司与员工的关系十分密切、和谐。

随着公司的繁荣和发展壮大，张总经理开始为一些小事而烦恼了。他觉得公司的员工没有像以前那样理解他了，甚至不像以前那样对他亲近了。员工在公司碰到他好像都在有意躲避，很多员工他从来都没有见过，更不用说叫出他们的名字了。他提出的公司目标很多人不理解，有的人甚至不认同。公司内部也出现了以前没有的现象：部门之间开始扯皮了，出了问题大家都在推卸责任，总是在找理由为自己辩解；部门之间互相不来往，大家不知道各自在忙些什么，甚至相互之间制造问题，从而造成了大量的、无效的重复劳动，结果导致新产品的开发屡屡受挫，进展缓慢；生产车间不是出现质量问题，就是不能按时完成生产任务；销售部门则抱怨公司的人越来越缺乏市场第一的意识，没有贯彻客户是上帝的公司理念。张总经理认为，这是大公司的通病，大公司不像小公司那样灵活，是因为信息沟通不畅。员工队伍不断扩大，人员相互之间不熟悉了，信息沟通就显得更加重要了。例如，以前公司小，他自己到各车间走一趟，就知道发生什么事情了。

现在自己要处理的事情多了，加工厂也多了，他走不过来了，而车间发生的事情也没有人向他汇报。各部门的主管也是尽量掩盖问题，包庇自己的员工。

为了解决信息沟通问题，张总经理聘用了两名专门负责公司信息沟通的主任，因为他听说很多国外的大公司都设有专门的首席信息官(CIO)。他让两名信息沟通主任给他报告有关情况。这两个人非常努力，他们找到了其他公司正在使用的各种信息沟通手段并加以运用，例如，在每个办公室和分布全国的工厂安装广告栏；办了一份刊载大量影响各个经营点的公司新闻和个人新闻的生气勃勃的公司报；发给每个员工《公司概况》一书，提供关于公司的重要信息和与员工有关的各种规章制度；定期公布公司的有关财务数据；请专家来公司给员工讲授有效沟通的课程；在公司总部每个月举行一次有100名高级主管人员参加的例会；每年在名胜地区举办为期三天、有1200名各层次主管参加的年会，以及为讨论公司事务而召开大量的特别委员会会议。

在付出了大量时间、精力和费用后，公司的状况依然没有好转。张总经理感到很失望。他发现公司在信息沟通中的问题没有从根本上得到解决，看起来他的计划执行结果并不理想。

问题：

1. 为什么张总经理采取了那么多措施，公司的状况依然没有好转？
2. 你认为要想彻底改变公司的被动局面，应该怎样做？请提出一些具体措施？

情 景 模 拟

《杜拉拉升职记》之如何有效与上级沟通

情景一：

背景：公司即将搬迁新办公室，然而搬家预算迟迟批不下来。

角色：玫瑰(助理人事行政经理)、李斯特(人力资源总监)

玫瑰(气冲冲地大步迈进李斯特的办公室)：我的报价有问题吗？我已经核查好几次了！

李斯特：报价倒是没有问题，只是总部觉得数额太高，所以从七百万削减到五百万。

玫瑰：No way！这个预算里的每一分钱都有实在的用途，你的服务器已经快到 expiry date，还有我们的新 office 面积也大了，I really cannot guarantee. 我们可以在这个预算里完成！(中英文夹杂，挥动手中的文件，语气愤怒)

李斯特(努力保持平静，拍拍玫瑰的肩膀)：我知道这对你来说是一个很大的挑战。但是我相信你，Rose. You can do it.

情景二：

背景：玫瑰称病告假，李斯特召开内部会议指派代理负责人，并解决预算下的搬家问题。

角色：李斯特(人力资源总监)、麦琪(人事行政专员)、杜拉拉(麦琪下属，行政秘书)

李斯特(主持会议)：我们没有多余的时间了，你们也知道玫瑰的情况。现在的问题是，谁能接替她完成这项工作？Maggie, what about you?

麦琪(面露难色)：啊……我啊，我当然是义不容辞啦。但是你也知道现在部门的日常行政事宜都由我在打理，就怕影响了装修的进度。

李斯特(转向另一行政专员)：文华，你呢？

文华(撇嘴)：我倒是没什么问题，只不过，得赶紧找个人把招聘这个摊子给接起来。

李斯特(皱眉，用手中的钢笔敲桌)：那么关于预算的调整，大家还有什么对策？

杜拉拉(充满自信地)：其实，我觉得还是可以完成的！既要维持原来的预算，服务器IT部门那边又一定要换，所以就只能从牙缝里挤了。比如说废物利用、材料翻新，这些都不是大问题。其实大头是机电这块，所以可能要减少一些经理的房间。这个，就需要各部门的配合才行了。

李斯特：你有把握吗？

杜拉拉：我在以前的公司主持过一次装修，当然了，那个规模非常小，不过我们当时也用的是最省钱的办法。这样吧，回头我具体给您一份报告。(杜拉拉讲话过程中，李斯特频频点头表示赞同)

李斯特：好吧，我看也只能这样了。拉拉，你来协助麦琪负责这次的装修。

杜拉拉：好的，没问题！

情景三：

背景：内部会议结束后，公司洗手间内。

角色：麦琪(人事行政专员)、杰西(人事行政专员)

麦琪：你说，这个杜拉拉是不是有毛病啊，她要表现自己，也挑个时候好不好。

杰西：就是，她自己大包大揽也就算了，还把你拖下水。玫瑰为什么走了啊？还不就是因为这个烂摊子，谁接谁倒霉。(说毕甩手走开)

【End】

情 景 分 析

【情景一】

第一个主片段讲的是角色玫瑰与上级沟通预算的问题，这是一个反面教材，我们对其中存在的问题进行分析。

1. 对领导认知的误区：把领导当傻瓜

当向上级进谏或是对上级的决议持不同意见的时候，大多数人容易走向把上级当傻瓜的误区，即质疑上级的专业度和对实际问题的了解不够，做出的决议缺乏合理性，于是就出现盲目强调自己想法的正确性的情况。在情景一中，玫瑰认为李斯特不了解报价内容及其合理性，却忽略了李斯特有来自总部的压力，于是发生了冲突。李斯特作为上级领导，看问题的层面比玫瑰更高，他不仅需要考虑报价本身的合理性，还需要考虑公司总部对于资金额度的态度。

2. 非语言沟通的误区

眉来眼去传情意，举手投足皆语言。在向上级进谏时，下级应当使用恰当的非语言沟通表达自己态度的谦卑和真诚，而不应该太过强势。案例中，玫瑰使用大量非语言沟通传递出对李斯特的不满与质疑，表达了强烈的个人情绪，这是不可取的。

3. 语言沟通的误区

语言沟通是以语词符号为载体实现的沟通，是表达沟通目的的直接工作，在向上级沟通进谏的时候，应当保持尊重的态度，使用正式用语。而玫瑰进门时不敲门，No way、“你的服务器”等语言都表现出玫瑰对李斯特的不尊重和情绪化，这些都导致了她最后选择通过装病请假来躲过装修任务的后果。

4. 结论

由于玫瑰对于上级没有足够合理的认知，并且沟通方式过于强硬，上司李斯特在这次沟通中选择了回避的措施，终止谈话。最终，报价的指标没有任何改变，沟通目的没有达到玫瑰所预期的效果，玫瑰最后采取装病请假来推卸装修任务。这是一场失败的沟通。

【情景二】

本情景描述的是杜拉拉在内部工作会议中与总监李斯特和其他上级同事之间的沟通情况。对比情景一中玫瑰的表现，我们很容易发现，杜拉拉在沟通信息的内容准备和沟通策略技巧上都更胜一筹，最终杜拉拉的想法也被李斯特所接受。在沟通策略上我们可以对比分析玫瑰和杜拉拉的表现。

1. 认识沟通对象、了解其需求

杜拉拉的主要沟通对象是领导李斯特，潜在沟通对象是上级麦琪和参与会议的其他同事。作为即将功成身退的领导者，李斯特此时的沟通风格为“委托型”，与员工的沟通程度和职员工作积极性都很低。杜拉拉在进行沟通前比较明确李斯特开会目的是为了找出可行的装修方案。

2. 从客观情况描述入手，再就问题提出自己的具体看法

玫瑰所有的不满都集中在自己先前的预算被削减，并没有根据事实数据同李斯特商量。杜拉拉却相反，不仅提出自己的看法，而且举出具体如何节省开支的方法。会议前精心的准备使得杜拉拉能够有说服力地表达自己的看法和观点。同时杜拉拉并没有过分自信地认为一定能够完成，而是提出前提是各部门需要配合，这就是给自己的表达留有余地，体现比较实事求是的态度。

3. 一定要准备答案

很显然玫瑰只是提出了问题，而并没有提出可能的解决方法，使得沟通并不是很有效率。而杜拉拉则是准备了一些“参考答案”，而且这些答案都是有所依据的，这样的表达在李斯特看来就比较可信了。

4. 选择题有时候比问答题要好

玫瑰一味强调要求李斯特去接受她的意见，仿佛她才是李斯特的上级，而事实并非如此。杜拉拉在表达了自己的意见和建议之后，并没有给出一定可行的结论，而是给李斯特提供了一些例子进行选择，并且答应尽快做出一份详细的报告，这样既避免草率地做出决策，又保证了李斯特的威严，将最终的决定权还是交予李斯特。

5. 沟通中积极引导

杜拉拉打破了无人愿意接手的僵局，从客观情况入手，再提出具体看法，引起领导的重视。在领导表现出兴趣时，杜拉拉又从自身经验切入，充分考虑到领导者的顾虑，主动提出会以报告的形式来详述，进而赢得了领导的信任。在整个过程中，杜拉拉在非语言沟通方面展现出了她的高度自信，在语言沟通方面，避免使用肯定的词汇，避免出现强势的话语，以一种谦逊的态度来说服领导者。

6. 总结

在下级与上级的正式沟通中，当需要就一个问题进行商讨时，有效沟通是需要让领导经历与你一起思考决策的过程，这也是让你的想法更容易被领导接受采纳的方式。不过前提是必须要有个好想法，其次再配以合适的沟通方式，这就是杜拉拉成功沟通的原因。但是我们若是进一步思考，内部会议上杜拉拉的表现难道就没有有待改进或不足的地方吗？答案是有的。

【情景三】

改进策略

我们注意到杜拉拉在会议上虽然与上级李斯特的沟通比较有效，但是与同部门、比自己更资深的员工

之间却缺少必要的沟通，最终导致了不良的人际关系，想要解决这个问题，我们建议杜拉拉可以采取非正式沟通的方式。

非正式沟通可以弥补正式沟通的不足，传递正式沟通无法传递的信息。针对杜拉拉所面临的情况，我们可以有以下几种建议。

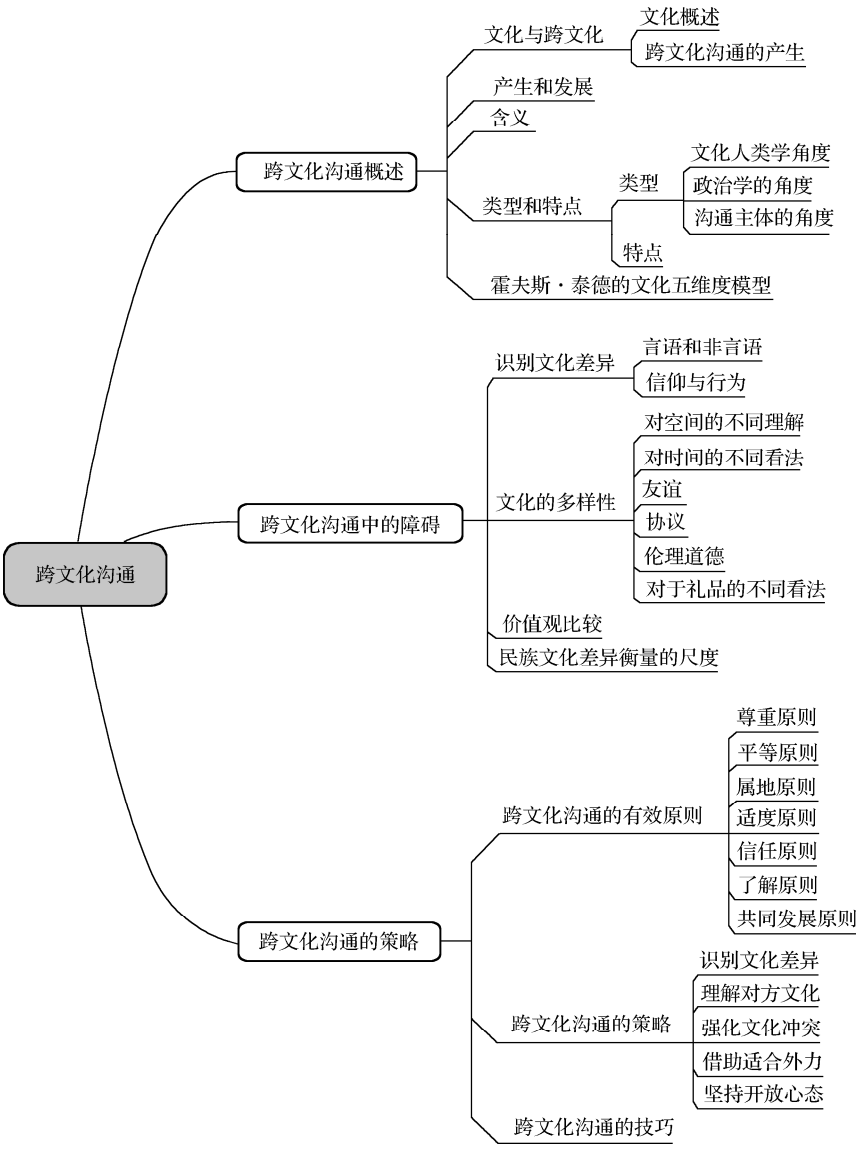
1. 会前在知道会议主题后，杜拉拉可以先和行政部门其他员工(如麦琪等)进行简单的沟通，表达一下自己的想法并征求一些他们的建议和想法。

2. 会议中，在阐述自己想法的同时，尽量表现得谦卑，表示对其他老员工工作太忙的理解，避免表现得过于强势。

3. 会议后主动与麦琪沟通，表示对需要麻烦麦琪的歉意，并提出自己一定会尽量多承担一些工作，并以新人的身份向麦琪寻求建议，表达对她的尊重，从而减少麦琪的不满情绪。

第11章

跨文化沟通


跨文化沟通
跨文化沟通概述
文化与跨文化
文化概述
跨文化沟通的产生
产生和发展
含义
类型和特点
类型
文化人类学角度
政治学的角度
沟通主体的角度
特点
霍夫斯·泰德的文化五维度模型
跨文化沟通中的障碍
识别文化差异
言语和非言语
信仰与行为
文化的多样性
对空间的不同理解
对时间的不同看法
友谊
协议
伦理道德
对于礼品的不同看法
价值观比较
民族文化差异衡量的尺度
跨文化沟通的策略
跨文化沟通的有效原则
尊重原则
平等原则
属地原则
适度原则
信任原则
了解原则
共同发展原则
跨文化沟通的策略
识别文化差异
理解对方文化
强化文化冲突
借助适合外力
坚持开放心态
跨文化沟通的技巧

学习目标：

1. 理解文化与跨文化；
2. 了解跨文化沟通的含义、类型与特点；
3. 熟悉跨文化沟通中的障碍；
4. 学习进行成功的跨文化沟通；
5. 掌握跨文化沟通的技巧与策略。



引例

1925 美国总统福特访问日本，美国哥伦比亚广播公司(CBS)受命向美国转播福特在日的一切活动。在福特访日前两周，CBS 的谈判人员飞抵东京，商讨租用器材、人员、保密系统及电传问题。美方代表是一位年轻人，雄心勃勃，提出了许多过高的要求，并且直言不讳地表述了自己的意见，而日方代表则沉默寡言，第一轮谈判结束时，双方未达成任何协议。两天后，CBS 的一位要员飞抵东京，他首先以个人名义就本公司年轻职员的冒犯行为向日方表示道歉，接着就福特访日一事询问能提供哪些帮助。日方转变了态度并表示支持，双方迅速达成了协议。

分析：从这个案例中可以看出，美国人坦率外露的思维方式和日本人内部思维方式相冲突。美国人反对过分拘泥于礼仪，办事干净利落，注重实际，语言表达直率，而且耐心不足；日本人讨厌过分施加压力，比较注重资历、地位。CBS 的要员充分掌握了日本人的性格及谈判风格，才促成了谈判的成功。

11.1 跨文化沟通概述

当今世界正朝着政治多极化、经济全球化和文化多元化的方向发展。同时，企业发展也进入了全球化发展的崭新阶段，跨国经营与企业的国际化发展已成为势不可当的热潮。在跨国经营中，企业的经营环境已不再是单一的本土化经营环境，而是基于不同地域、不同文化主体和不同文化背景下的环境。跨国经营给企业带来了良好的发展前景和机遇，但同时也带来了前所未有的巨大挑战，即如何有效地进行跨文化沟通。

跨文化沟通是世界经济全球化和区域经济集团化发展的必然要求。随着科学技术与经济的飞速发展，不同文化群体之间的距离越来越近，持有不同世界观、价值观、语言和行为的人们需要越来越多的相互理解和交往，因而跨文化沟通是一个必不可少的过程。

11.1.1 文化与跨文化

1．文化概述

(1)什么是文化

文化，广义是指人类社会历史实践过程中所创造的物质和精神财富的总和。狭义就是指社会的意识形态，以及与之相适应的制度、组织、机构。(《辞海》)

爱德华·泰勒(1871)从人类学角度将文化定义为“包括全部的知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及作为社会成员的人所掌握和获取的各种能力和习惯的复合体”。霍夫斯泰德

(1997)从社会学角度将文化形象地描述为“在同一个环境中的人民所具有的共同的心理程序”。可见，文化是指同一环境中，人们的生产活动、思维活动的本质特征的总和。

(2)文化的模型

文化的概念过于广泛和不精确，未能反映人类行为的基本要素。因而在文化管理研究中，我们常常用“洋葱”或“冰山”来辅助理解文化，以使其抽象定义更加形象化。

① 文化“洋葱模型”

它由荷兰学者霍夫斯泰德提出，类似于加拿大学者纽豪瑟提出的“同心圆模型”。文化“洋葱模型”认为，文化是有层次的，就像洋葱一样，由许多可以剥离的层次组成，如图 11-1 所示。

“洋葱模型”将文化分为三层：表层、中层、核心层。表层文化是指我们进入一个新群体，面对一个不熟悉的文化时，看见、听见与感受到的一切现象，即组织中可见的事物，包括语言、服装、故事、标语、建筑、装饰等；中层文化是指一个社会的规范和价值观，即人们如何取舍正确和错误以及行为准则的一些标准，反映在行礼、握手、拥抱等行为习惯、习俗和生活方式上；核心层文化是指一个在社会中共同的关于为什么存在的基本假设，它触及社会中人们观念中最根深蒂固和不容置疑的东西，是人们在具体处理事务时所遵循的基本信念。

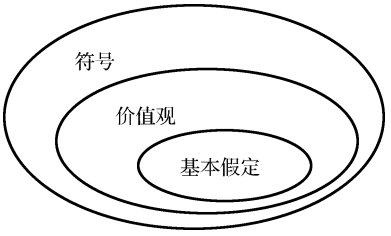


图 11-1　文化“洋葱模型”

资料来源：Neuhauser P. C.，Bender R.，Stromberg K. L. Culture .com: Building corporate culture in the connected workplace [M]. John Wiley & Sons，Inc.，2000.

② 文化“冰山模型”

文化“冰山模型”由路易斯等(1995)提出。冰山模型把文化看作两个部分：显性部分(即浮在水上可以看见的部分)、隐性部分(即藏在水下看不见的部分)，如图 11-2 所示。

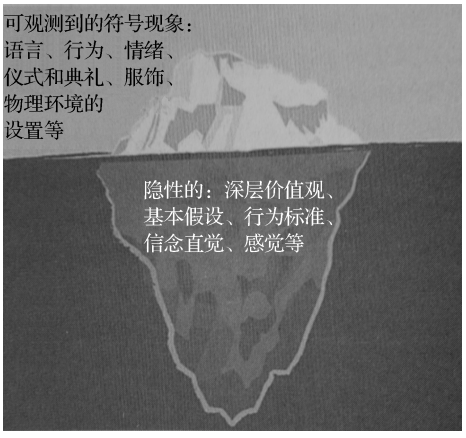


图 11-2　文化的“冰山模型”

资料来源：Lewis P. S.，Goodman S. H.，Fandt P. M.. Management: Challenges in the 21st century [M]. West Publishing Company，1995.

显性部分，是指人们能够直接观察或感受到的符号现象，即人们的具体行为，包括所使用的语言、行为、情绪、仪式和典礼、服饰、物理环境的设置等；隐性部分，包括深层价值观、基本假设、行为标准、信念、直觉和感觉等。从文化“冰山模型”中可以看出，人们能够观察到的只是冰山的一角，真正起作用的是藏在水下的部分——人们的内在缘由，这通常是无意识的，行为者并没有意识到自己是在按照某种文化所指引的方式来行动的，而总把这种内在的文化看成是理所当然。

(3)地域文化

地域文化(Regional Culture)是人类文化学学科体系范畴内的重要分支，它是指在一个大致的区域范围内持续存在的文化特征。

① 地域文化的分类。对地域文化的划分有很多种，从不同的研究角度就有不同的分类。

对世界的地域文化，可以划分为 11 种：日耳曼文化、拉丁文化、斯拉夫文化、西亚文化、印度文化、东亚文化、内陆文化、非洲文化、马来文化、澳大利亚文化和北极文化。

对中国的地域文化而言，可以将地域文化划分为 16 种：燕赵文化、秦晋文化、中原文化、齐鲁文化、湘楚文化、巴蜀文化、两淮文化、吴越文化、江西文化、闽台文化、岭南文化、云贵文化、关东文化、内蒙古文化、新疆文化、青藏文化。

②地域文化的构成。地域文化是在一定地域范围内形成的，有别于其他地域的文化，由诸多要素有机构成，具体如图 11-3 所示。

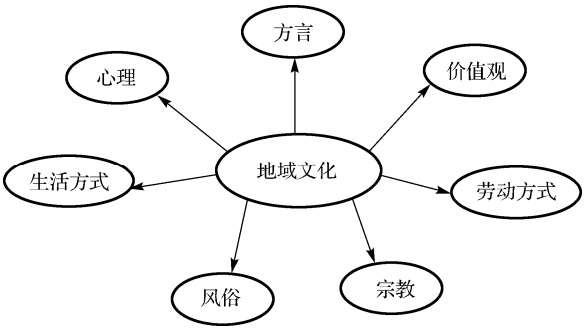


图 11-3　地域文化的构成

第一，方言是指语言的变体。根据性质，方言可分为地域方言和社会方言，地域方言是语言因地域方面的差别而形成的变体，是全民语言的不同地域上的分支，是语言发展的不平衡在地域上的反应。

第二，价值观是指社会成员用来评价行为、事物以及从各种可能的目标中选择自己合意目标的准则。价值观通过人们的行为取向及对事物的评价、态度反映出来，是世界观的核心，是驱使人们行为的内部动力。

第三，劳动方式作为社会生产力和生产关系之间相互作用的传导机制，是反映社会生产方式物质内容和社会形式辩证关系的重要经济范畴。

第四，宗教就是一种群体社会行为，神秘化的信仰。它包括指导思想、组织框架、行为规范、文化内容等方面的内容。

第五，风俗是特定社会文化区域内历代人们共同遵守的行为模式或规范。习惯上，人们往往将由于自然条件的不同而导致的行为规范差异，称之为“风”，而将由社会文化的差异所造成的行为规则的不同，称之为“俗”。

第六，生活方式是一个内容相对广泛的概念，它包括人们的衣、食、住、行、劳动工作、休息娱乐、社会交往、待人接物等物质生活和精神生活的价值观、道德观、审美观。这些方式可以理解为在一定的历史时期与社会条件下，各个民族、阶级和社会群体的生活模式。

第七，心理是指人脑对客观物质世界的主观反应，心理现象包括心理过程和人格。

2．跨文化

(1)跨文化的概念

跨文化又叫交叉文化，是指具有两种文化背景的群体之间的交互作用。跨文化沟通是指在一种文化中编码的信息，包括语言、手势和表情等，在某一特定文化单元中具有特定的含义，传递到另一种文化单元中，要经过解释和破译，才能被对方接受、感知和理解。

(2)跨文化沟通

跨文化沟通(Cross-cultural Communication)，通常是指国际间不同文化背景的人之间发生的沟通行为。具体表现为不同文化之间的人们，通过一定的途径和方式，如经商、婚姻、遣使、求学、传教等，在一定的时间和空间中发生互相碰撞、相互接触，并从中相互学习，彼此融合，从而不断发展的一种文化现象。

在传统的跨文化沟通中，面对面的沟通较多，它的特点是在同一时间和空间下，包含了直接、丰富的沟通线索(如声音、非语言信号、语言、即时反馈等)。随着以计算机为媒介的

新兴沟通技术的发展，使得通过网络进行跨文化沟通成为可能，而且可以在不同时空中进行，但沟通线索减少，只有直接性这一特点被保留了下来。

11.1.2 跨文化沟通的产生和发展

1．跨文化沟通的产生

跨文化沟通的概念最早产生于美国。美国是一个多民族、多种族的国家，因此这个概念发源于美国也并不奇怪，但以它作为一门学问来研究则始于 20 世纪 60 年代。

实际上，早在中国古代，跨文化沟通就已经存在了：西汉时期的张骞两次出使西域，链接了中国和西亚、欧洲的重要通道——丝绸之路；明代郑和七次出使西洋，访问了 30 多个国家，是古代世界航海史上的壮举。

但是，今天要强调的文化沟通的重要性要超过历史上的任何时期。因为人类社会迎来了信息化的时代，信息化社会跨越地区、民族以及文化的界限，消除了时空的差距，世界慢慢变成了“地球村”，跨文化沟通就在这样的背景下展开研究，其实践意义远大于理论意义。

2．跨文化沟通的发展

跨文化沟通是传播学的一个分支。从 19 世纪以来有许多人类学家对此进行过论述，但跨文化沟通作为一门独立的学科却产生于 20 世纪 70 年代末。美国学者对这个问题的研究较多，这是由于一些客观条件促使美国学术界对不同文化背景的国家间的跨文化沟通进行过认真研究，因此，有人认为关于跨文化沟通的研究诞生于美国。

经过三十多年的发展，跨文化沟通已经在学术界确立了自己的一席之地。同时，随着全球化的不断发展和跨国企业的日益壮大，跨文化沟通在国际经营中的应用也受到了越来越多的关注。总体而言，学者们对于跨文化沟通的重要性一致认同，但其作为一门学科来说，还处于初创阶段，形成一套权威的学科理论体系，还有待时日。

11.1.3 跨文化沟通的含义

跨文化沟通这个概念是从英文的“intercultural communication”翻译过来的，指的是不同文化背景的个人之间的交际，也就是不同文化背景的人之间所发生的相互作用。

跨文化沟通（Interpersonal Communication）泛指在跨文化组织中拥有不同文化背景的成员、群体及组织之间相互传递信息、交流知识和理解情感的过程，也称作交叉文化沟通（Cross-cultural Communication）或超越文化沟通（Trans-cultural Communication）等。

跨文化沟通中的“文化”并不是有关人类社会的宽泛意义上的文化的概念，而是指由某一群体的发展、共享并代代相传的行为方式，即某一组织特有的行为特征。而跨文化沟通能力是指能够与来自不同文化背景的人们进行有效交流的能力，包括使对方了解自己和理解对方的能力、激励他人的能力、说服能力、号召力以及团队精神。在国际商务交流中，仅仅懂得外语是不够的，还要了解不同文化的背景，接受与自己不同的价值观和行为规范。

按照沟通深入程度可将跨文化沟通划分为三个阶段：文化交流阶段、文化适应阶段和文化融合阶段，如图 11-4 所示。

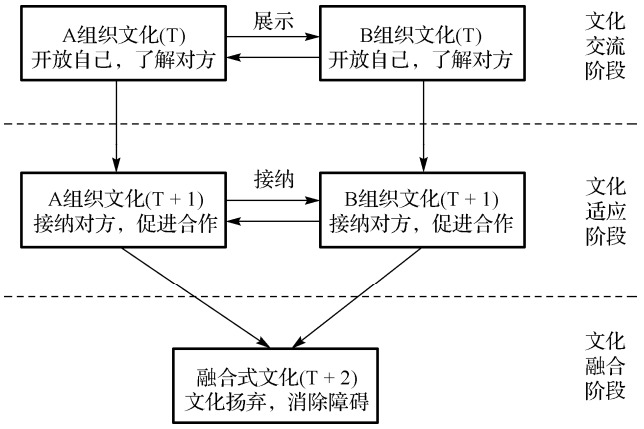


图 11-4　跨文化沟通的三个阶段

11.1.4　跨文化沟通的类型和特点

1．类型

跨文化沟通涵盖面广，表现形式多种多样，可从不同的角度和层次进行划分。

⑴从政治学的角度，跨文化沟通可以分为国内跨文化沟通和国际间的跨文化沟通。

⑵从文化人类学的角度，跨文化沟通可以分为种族间的沟通、民族间的沟通、国家间的沟通以及亚文化沟通。

⑶从沟通主体的角度，跨文化沟通还可以分为跨文化人际沟通、跨文化组织沟通、跨文化国家沟通。

2．特点

跨文化沟通中会经常会出现不同类型和不同层面上的误解、矛盾和冲突，这主要是由于跨文化沟通具有以下三个特点。

⑴沟通双方的文化共享性差。跨文化沟通中的沟通双方来自不同的文化背景，文化共享性差，当双方对文化信息加以编码进行交流时，就会出现障碍。

⑵不同文化的差异程度不同。两种文化的相似程度对理解跨文化沟通有重要意义。沟通双方具有的共性越多，遇到的挫折就越少，反之就越大。

⑶不同的文化背景会导致无意识的先入为主。在跨文化沟通中，人们往往会无意识地用自己文化的标准去衡量和评判对方的行为，不同文化间的成见与偏见也大多源于这种现象。

11.1.5　霍夫斯泰德的文化五维度理论

荷兰学者霍夫斯泰德在研究 IBM 全球雇员的文化基础上，提出了“文化五维度理论”，该理论是跨文化理论中至今最具影响力的一个理论。霍夫斯泰德认为对管理活动和管理模式有影响的文化层面有五个维度：个人主义和集体主义、权力距离、不确定性避免、男性度和女性度、长期和短期导向。通过这五个维度分析不同的国家和文化，如图 11-5 所示。

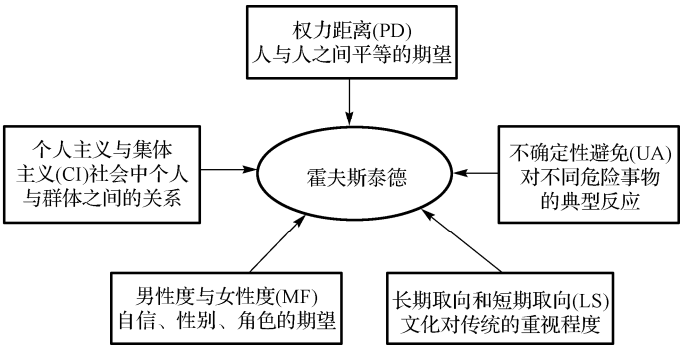


图 11-5　霍夫斯泰德文化五维度模型

1．个人主义和集体主义

霍夫斯泰德将个人与集体定义为“人们关心群体成员和群体目标或者自己和个人目标的程度”。

在个人导向型价值观占主导地位的社会里，个人主义关注自己，每个人都有强烈的自我意识，一切以自我为中心，组织结构是松散的。在集体导向性价值占主导地位的社会里，组织结构是严密的，个人对集体有强烈的感情依附。

一般来说，权力距离大的国家其个人导向性指数变低，而权力距离小的国家其个人导向型指数较高。一般来说，美国、英国、加拿大等属于个人主义国家，中国、日本、墨西哥、韩国等属于集体主义文化。

案例 11-1

美国人和中国人的聚餐

在美国，如果同事共进午餐，一般会提前预约，三四个同事会在周二 12:00 到某同事办公室集合，然后讨论一下想去的地点。点餐时，各人点自己喜欢的食物，一人一份，然后边用餐边聊天，结账时各付各的。整个过程，除了聊天考虑他人感受外，其余一切只按自己的口味和感受即可。

中国人的用餐，很多时候不必去预约，直接去敲同事的门，问有无时间共进午餐，有就同去。点餐时，大家商量是川菜、湘菜，还是粤菜，进餐时是大家共享，而不是一人一份，边吃边聊，结账时如果不是事先说明有人请客的，大家就争着付账。整个过程，都把别人的喜好考虑进去，与美国人的十分不同。

2．权力距离

权力距离是与社会用来处理“人与人是不平等的”这一事实的手段相联系的。权力距离指的是一个社会中的人群对权力分配不平等这一事实的接受程度。接受程度低的国家和民族，人与人之间比较平等，权力距离则小；接受程度高的国家，社会层级分明，权力距离大。

一个试图把财富和权力上的不平等降低到尽可能低限度的社会，可以被看作是低权力距离的社会；一个把权力与财富上的不平等制度化和认为是理所当然的社会，可以被认为是高权力距离的社会。

3．不确定性避免

不确定性避免是指一个民族对所生存的社会感到有无把握的、不确定的或模糊的情景威胁时，试图以技术的、法律的、宗教的方式来避免不确定局面的发生。每个民族的不确定性避免都有显著的强弱差异。

从组织与管理方面看，不确定性避免影响一个组织的活动结构化的过程。在一个强不确定性规避的社会中，工作条例与规范是一个组织为应付不确定性而建立的；而在一个弱不确定性规避的社会中，就很少强调控制，这种社会鼓励其成员接受事物的多样性，很少关注并发展那些对个人创造性严格限制的政策、实践和程序。



知识链接 11-1

借钱消费与银行存钱

从冒险的角度看，美国文化当然得分高，美国可能是世界上生产创业者最多的国家，而创业者无疑是敢冒风险的人。从对未来充满信心的程度看，美国也应该名列前茅，因为美国人大都很少存钱，许多人不仅没有存款，而且借钱消费，贷款买房买车，度假逍遥。相反，中国文化和其他亚洲文化中的人在这两点上的得分就低，创业者人数远远低于美国，存款率则高得惊人。

4．男性度与女性度

这个维度指的是人们强调自信、竞争、物质主义还是强调人际关系和他人利益的程度。男性度表明了一个民族在自信、工作、绩效、成就、竞争、金钱、物质等方面占优的价值观。女性度则是指在生活质量、保持良好的人际关系、服务、施善和团结等方面占优势的价值观。



知识链接 11-2

努力拼搏与享受生活

日常的观察有时会给我们这样的印象，即中国人和其他亚洲国家的人为了事业成功甚至愿意付出更多，而且家人朋友都接受。例如，中国社会一直歌颂为了工作不顾家庭的英雄人物，从古代“三过家门而不入”的大禹到现代为了事业呕心沥血的干部或企业家，反映的就是这种价值观。在今天的中国，有多少人是一周七天都工作的？或者一周有三顿以上的晚饭不是和家人一起吃的？恐怕不计其数。此外，为了挣钱，有多少人离乡背井，留妻儿老小在乡下，而自己单独去城市打工的？

像美国这个强调事业成功的物质主义的国家近些年来开始在这一导向上发生变化。人们越来越重视家庭和个人生活质量，一个典型的表现就是下班时间到了的时候一般都会回家，而不留下来加班，或与同事外出社交。周末的时候大家都不工作，起码公司的同事不会在周末打电话跟你讨论工作上的事，已成为不成文的规矩，否则会被认为是扰乱别人的私人生活，极不礼貌。此外，越来越多的公司开始给员工提供各种对家庭和个人生活质量有帮助的服务，提供免费饮料和办公文具的公司更是不计其数。

5．长期取向与短期取向

这个维度是霍夫斯泰德在 20 世纪 80 年代末 90 年代初的调查中发现的，是指一个民族特有的对待长期利益和近期利益的价值观。

具有长期取向的文化和社会主要面向未来，较注重对未来的考虑，对待事务以一种动态的观点去考察，注重节约、节俭和储备，做任何事务均留有余地。典型的例子是位于东方的日本。短期取向的文化与社会则面向过去与现在，着重眼前的利益，并注重对传统的尊重，注重负担社会的责任。美国文化是此类中的典型。



知识链接 11-3

中国人谈生意

中国人的思维和行为的长期取向我们大家都不知不觉，因为太习惯了。例如，第一次与对方公司的代表见面，商谈一桩短时的生意，我们也会花很多时间介绍公司的历史、发展方向、各类产品线以及人事组织结构等，然后让对方公司介绍自己的情况，全部完毕之后，才进入具体的项目谈判。如果是外商来中国谈判，一般都不会在第一次会议上详谈生意细节，总是要带对方参观一下工厂或公司，宴请对方，或请对方游山玩水，参与休闲社交活动，然后到最后一两天才正式比较严肃地进入正题谈生意。为什么这么做呢？因为我们想了解对方派来的那个人的底细和那个公司的底细，那个人的品质是否可靠，是否值得信任。为什么要了解这些呢？因为我们下意识里想的就是与该公司或与该代表未来的长期合作，而不是做完这桩眼前的生意就完事了。美国商人常常对此不解。因为他们是短期取向的文化，有把所有生意都看成一锤子买卖的倾向，所以，觉得介入那些与生意没有直接关系的活动纯粹是浪费时间，有时甚至认为是中国人玩的花样，让他们上当，使他们在所剩无几的时间里必须被迫做出决策、做出让步。

11.2　跨文化沟通中的障碍

11.2.1　识别文化差异

1．言语和非言语

同一种语言由于在不同的人群中被使用，沟通时也会产生障碍。讲不同语言的人们之间沟通时要通过翻译，此时有麻烦就更容易理解了。例如，日本人把中国古代美女“王昭君”译为“王昭先生”；英文“喝百事——活力无限”，在德国被译为“从坟墓中出来”，在亚洲某地该句被译成“百事把你的祖先从坟墓中带出来”；英文“精神永恒，躯体有星”，在俄国被译成“魔鬼已经形备好了，但肉体已经腐烂了”。英语语言更倾向于直截了当，中国语言更倾向于让对方猜，比较含蓄。例如，同是一首爱情歌曲，英语中这样唱“I love you”，直截了当地向对方表白；而汉语中则这样唱“你问我爱你有多深，我爱你有几分，我的情不移，我的爱不变，月亮代表我的心”，尤其一句“月亮代表我的心”不禁让人浮想联翩，含蓄至极，优美至极。说英语语言国家的人若不了解中国的文化，则很难品味出其中的意境。

同样，非言语沟通中的误解也是数不胜数。在美国，经理办公室中上下级的讨论可能以

一种非常放松的方式进行——他们可能喝着咖啡，如果经理是男的，他可能把一只脚搁在旁边的空椅上或桌子上。在中东则全然不同：跷着二郎腿或将鞋底面对着另一个人是粗鲁无礼的信号。在许多国家，包括欧洲的许多国家，当下属对上司说话时，下属几乎是“立正”的。在德国或澳大利亚，员工对老板说话时，从不两手插袋。

2．信仰与行为

不同文化背景的人群在信仰与行为方面有差异，这是无法回避的客观现实，沟通时产生的障碍甚至冲突达到什么程度，则取决于沟通双方对另一方信仰与行为的了解与接受程度。

下面的小故事讲述了因信仰不同而导致的“好心办坏事”。



案例 11-2

日本人和黄鳝

一次一家中国出口商向日本出口泥鳅，但发现冷库中只有黄鳝，此时发货期又近在眼前，再采办泥鳅时间不允许。考虑到与日本进口商是老关系，中国出口商遂将黄鳝装运出口。货到日本，日商大吃一惊，并立即要求退货，同时提出索赔要求。我出口商解释说：“鉴于贵方是老主顾，这才将我们心目中营养价值更高、价格更贵的黄鳝当作泥鳅卖给你方，何故如此呢？”日方回答说：“黄鳝像蛇，很可怕，我们日本人是从来不吃的，泥鳅倒是吃了一百多年了。”所以黄鳝虽好，在日本却是废物一堆。结果我出口商只能接受退货并赔偿。

以上案例源于我方对日本习俗缺乏了解，问题还不算很严重，涉及宗教问题就可能变得更严重。

例如，有位日本商人在斋月期间到中东同阿拉伯人做生意，谈判顺利结束，为了放松一下，日商坐进自己车里抽起香烟来。不料，刹那间窗外便聚起很多阿拉伯人，他们对着日本人指指点点。日商不知何故，为了表示友好，便不时朝窗外笑笑，谁知窗外的人群愤怒了。眼看不知如何收场，最后来了警察才算了事。这个案例中日商是出于对伊斯兰教开斋节的无知，而车窗外阿拉伯人对日商的无知则几乎到了不能容忍的程度。

11.2.2　文化的多样性

1．对空间的不同理解

在交际中，还有一个重要的“个人空间”问题。“个人空间”指我们身体周围的一块区域，它因文化规范的不同而有大有小。例如，如果你同来自墨西哥或意大利的商人做生意，那么你就应当让他们更多地占据你的空间，也就是说交流时相互很接近，而同德国商人交流，则正好相反。

在人际空间关系中，个人地位或职务也可能起到决定性作用。在美国，公司总裁总是占据着顶楼有窗户的大办公室，很是豪华；然而，法国或近东国家的管理人员却通常坐在其下属中间，以便能“看见”(监督)他们。

2．对时间的不同看法

不同的文化对待时间的态度差别很大。时间对于发达国家的人们来说，极其重要，如果

他人不遵守时间，就觉得十分恼怒，如美国人、瑞典人等。而在有些国家和地区，人们对待时间就比较随便，因为这“只是时间”的问题。例如，在巴西，你的合作伙伴可能让你等上1～2小时。

一般来说，在工业化、现代化的过程中，人们会逐渐改变对时间的看法，会变得越来越守时。

3．友谊

不同的文化中，友谊观也不同。在许多文化中，友谊的发展缓慢而谨慎。在英国、德国、日本、芬兰或其他很多国家，彼此称呼相当正式，一般姓氏前都要加上“先生”或“太太”之类的词语。相反，由于经常搬家的原因，美国人交友快而容易，新邻居、教友、工友很快可以互相用昵称称呼。

4．协议

文化差异使人们对“协议”的理解差别很大。对美国人来说，签好的协议几乎是神圣的。但对中东地区的很多人来说，合同只不过是“一张纸”而已，可以随时解除，只有经过慎重而彻底的讨论，喝过很多杯咖啡之后的一次握手，那才是一份协议。近年来，随着跨文化沟通的不断发展，这种理解上的差异才逐渐缩小。

11.2.3 价值观比较

1．变化

世界上许多古老的文化喜欢稳定，热爱传统，认为变化会引起混乱，带来痛苦。而在美国，人们感到变化就是好的，变化总是和进步、发展、增长……这些字眼连在一起。中国目前正处于由传统向现代化的转型期，至20世纪90年代中后期，改革开放已深入人心，经济发达地区的人们开始越来越喜欢变化了，而中西部地区的一些人对待变化的态度还是相当保守。

2．平等

人们对于平等的看法也是迥然不同。美国人认为人们生而平等，视人与人平等为重要的社会目标。当然，社会现实如何要另当别论。但在世界上许多地方，等级、地位和权威被认为是生活中不可或缺的一部分。对许多人来说，明白自己是谁、属于哪个阶层才有安全感。

3．个人主义和隐私

这一问题上，美国人表现得最强烈，他们认为自己是个人主义者，自己是独一无二的个体。但世界上很多文化中，人们并不重视美国式的个人主义，也没有像美国人那样对隐私的需求如此强烈。当然，这种情形也在不断变化之中。

4．劳动观

发达国家的人们通常拼命工作——每天都有计划，做什么事情甚至提前几周、几个月就做好计划。人们是如此投入工作，以至于成了“工作狂”。而有些国家的人们并不如此关注生产劳动，相反，恬淡的生活才被他们视为生活的要义。

5．直率、外向和诚实

美国人是典型的直率型人群，中国人却讲究含蓄、客气、婉转、点到为止。近年来，中国开拓南非市场很有进展。中方经营管理人员发现，在南非商人的私人俱乐部或者别墅里商谈时，南非商人同样也领会不了自己的“言外之意”，还是采取“直言相告”的策略为好。

6．物质主义

美国人认为他们给人的印象是特别崇尚物质生活，甚至被认为是“拜物”、“拜金”。而美国人自己则认为他们家里的电器、汽车等财富都是自己辛勤劳动的奖赏。金钱与财富都是自己才能的象征，是值得“展示”给别人看的东西，而有些国家的人们则对此淡泊得多。



讨论

下面的各种情况中，试找出 1～2 个导致误解的文化差异方面的原因。

(1)阿兰是美国公司驻墨西哥的销售代表。今天他要见的客户经常迟到。为了节省时间，他想一上来就谈生意。但是，对方却很想先谈论旅游和家庭。更糟的是，他们的会面经常受到干扰——有时是电话，有时是对方同其他人的长时间谈话，还有时是客户的子女来到了办公室等。阿兰的第一份工作汇报很低调。他什么也没有卖出去。可能墨西哥根本就是个不适于销售他们公司产品的地方吧。

(2)为了替自己的公司打开日本市场，苏珊打算从当地雇用一名翻译，同时为她提供一些贸易习惯方面的信息。Kana 曾经担任过纸张质量监测的主管。但是，当苏珊问及她的履历时，她却说：“我会尽力的，会努力工作的。”丝毫没有提及以前担任过的职务。苏珊开始怀疑其履历表的真实性了。

(3)斯坦想同一家中国公司洽谈合资事宜。他问李同森，“保守估计，中国公司是否有足够的资金购买他们公司的产品。”李先生沉默了一会儿，然后说：“你们的产品很好。我们国家的人们一定喜欢。”斯坦笑了，很高兴李先生赞赏他们的产品，于是给了对方一份合同，请他尽快签约。可是几周过去了，斯坦仍然没有得到任何回信。假如中国人效率这么低，他怀疑是否应该在这里做生意。

(4)伊尔斯派斯对自己实行的参与式管理方法十分自豪。被派到印度工作以后，她也十分注意不要发号施令，而是多征求意见。但是，人们很少提建议。就连正式的建议渠道也没有多大的作用。更让她沮丧的是，她丝毫没有感到过在美国管理工厂时所体会到的尊重和同志般的友爱。她无可奈何地想：也许印度人没有准备好接受一位女老板的领导吧。

11.2.4　民族文化差异衡量的尺度

荷兰学者 Hofstede 和 Hall 通过对 40 个跨国公司 20 万名雇员的问卷调查分析，得出不同国家的文化差异。

1．权力距离(Power Distance)

有的群体有严格的等级观念，在企业中表现为管理者与下属之间感情差距很大，上司具有较大的权威，但不易接近；有的群体则认为彼此是平等的，等级制度不过是所任职务不同

而已，职务是可以变换的。在企业中上下级感情差距小，下属很容易接近并敢于反驳上司。这两种人群表现出对权力的态度不同。

2．回避风险倾向（Predictability Need）

回避风险倾向是指一个社会对自身受到不确定性事件威胁考虑的程度，并试图避免它们的倾向。

强风险回避社会维护既定的信念和行为规范，不能容忍持不同政见的人士和观点。在企业中表现为组织内部职责明确，规章制度严格，重视专家意见，要求高度一致。

弱风险回避社会维持一个宽容的氛围，允许人们提出不同的观点、学说。弱风险回避的国家，表现为敢冒风险，鼓励创新。

3．个人主义与集体主义倾向（Individualistic or Collectivistic）

个人主义是指在一种松懈的社会结构中，人们更关心的是他们自己和最亲近的亲属。在处理个人和集体的关系上更强调个体的充分发挥。他们的哲学是只有个体的充分发挥才能有集体的更好发展。所谓“小河有水大河满，小河没水大河干”。

集体主义是指在一种严密的社会组织结构中，人们希望内部群体关心自己，同时他们也对内部群体热心帮助，绝对忠诚。在处理个人和集体的关系上更加强调集体的力量。他们的哲学是只有集体力量的强大才能有个体的更好发展。所谓“大河有水小河满，大河没水小河干”。

4．功利主义还是人文主义（Feminine or Masculine cultures）

功利主义是指“追求成功、金钱与物质”这种价值观主导社会的程度。人文主义是指“关心他人和注重生活质量”这种价值观主导社会的程度。

在功利主义较强的国家中，人们注重收入、被认可、进取和挑战，成就的标志是财富和受到认可。这类文化往往倾向于搞大型企业并高度注重经济增长。而低功利主义（高人文主义）的国家，则比较强调平等、团结，注重友好的工作环境和就业保障。其成就的标志是良好的人际关系和生活环境。工作给人们带来的压力较低，工作享受高度的自由。强调人与自然的和谐统一，强调人类社会的整体发展。

5．高背景文化与低背景文化（High-context or Low-context）

高背景、低背景文化是指如何确定意思、表达意思；它们不是基于价值观而是基于沟通风格的维度。

高背景文化通过身体的非词汇的语言表达，说者喜欢把真正的意思隐藏起来，让听者猜，不直接表达。（意思说）

低背景文化主要通过词汇直接、清晰地表达意思，想什么说什么。（表示说）

了解和承认这些文化差异是必要的。人们通过管理学的领导理论、组织理论、激励理论的应用和联系研究、探索这些文化差异的内涵、指导企业国际化的经营。

高级管理者面临的问题是：对于不同的区域文化，是试图改变它还是设法适应它？因为文化差异使人们陷入了种种困境，因此要求管理者能够跨越他所面对的员工和客户的文化差异，实现有效的沟通。

6．关系驱动与任务驱动

关系驱动(人际关系)：当你和来自关系驱动型文化的人接触时，一上来就做产品展示会注定失败，除非你与他们已经建立了良好的人际关系。

任务驱动(关注产品的价格、质量、服务)：当你给一位来自于任务驱动型文化的人做展示时，最受关注的是与产品和服务相关的价格、质量，一项销售在第一次见面时就能商定。在任务驱动型社会里依赖友谊是不管用的，请将你的展示和交易结构组织好，而且要切中要害。

11.3　跨文化沟通的策略

11.3.1　跨文化沟通的有效原则

发展有效的跨文化沟通对于日益壮大的世界经济一体化进程和日益深化的国际文化交流来说是极其重要的。在跨国经营和管理中要努力成为一个有效的跨文化沟通者，牵涉到一些原则、方法问题。

在进行跨文化沟通的移情和预设差异过程中，为了更好地理解和接受对方的文化，尽可能地消除沟通双方之间的文化差异对沟通的影响，我们要注意做到以下的原则。

1．尊重原则

尊重是有效跨文化沟通的基础。不同文化背景的人有各自不同的风俗习惯、思维方式和宗教信仰，我们必须树立尊重对方文化的意识，即尊重对方的人格和自尊，尊重对方的思想感情和言语形式，尊重对方的风俗习惯等。

2．平等原则

跨文化沟通应当在平等的基础上进行。在跨文化沟通的过程中，要克服文化优越感和自卑感，不可以将与自己不同的文化视为异端去征服、同化甚至灭绝。

3．属地原则

属地原则就是入乡随俗，即迎合沟通所在地的文化习惯。属地文化选择要使对方产生亲切感、建立友谊和合作关系。

4．适度原则

适度原则是在跨文化沟通中一项极其重要的原则，是指在跨文化沟通的过程中要做到既不完全固守，又不完全放弃本土文化，力求在本土文化和对方文化之间找到平衡点。

5．信任原则

相互信任是在沟通双方的相互理解和相互尊重的基础上，在合作共事的过程中达到的。相互信任能促进相互的学习、共同的发展。

6．了解原则

在共同管理文化中，合作双方对各方的文化背景、管理理念，甚至与各方面管理人员个人的家庭、经历、技能、爱好等情况都应有深入的了解。从更深的意义来讲，这一原则还要求管理者采取积极姿态来促进对方了解。

7．共同发展原则

在平等互惠的基础上，各自谋求发展，共同进步。这是一个互相接触、互相学习、相互存进和提高的共生过程。

11.3.2　跨文化沟通的策略

1．识别文化差异，合理预期

人们习惯于从自己的立场判断他人的行为，在对他人行为推测时一般都依据自己所熟悉的标准，而不是设身处地地考虑。虽然有些行为有普遍性，但忽视文化的特殊性，无疑会导致误解的产生。跨文化沟通的难度就源于文化的差异性，识别文化差异性成了有效沟通的前提，而理解文化差异性的关键在于培训学习。此外，要对跨文化沟通过程中可能出现的差异有充分的心理准备，建立合理的心理预期。

2．理解对方文化，发展共感

在了解文化差异的基础上，如果能够合理地把握、顺应、利用这种差异，就可以在文化沟通中起到事半功倍的效果。也就是说，要站在对方的立场和视角，揣摩对方的思维方式和话语习惯，想人所想，发展共感。这是引起对方共鸣，让对方接受自己观点的重要法宝。

3．强化文化冲突，求同存异

在跨文化沟通过程中，由于不同文化背景的沟通主体各自按自己的文化习惯处事，发生文化冲突是在所难免的，但是冲突的代价是可大可小的。如果沟通各方能够相互尊重，心平气和地进行协商调解，保留相同的思想和不同的意见，并做出适当的让步，就能很快平息文化冲突，减少双方的损失。跨文化冲突的处理模式及其特点和结果，如图 11-6 所示。

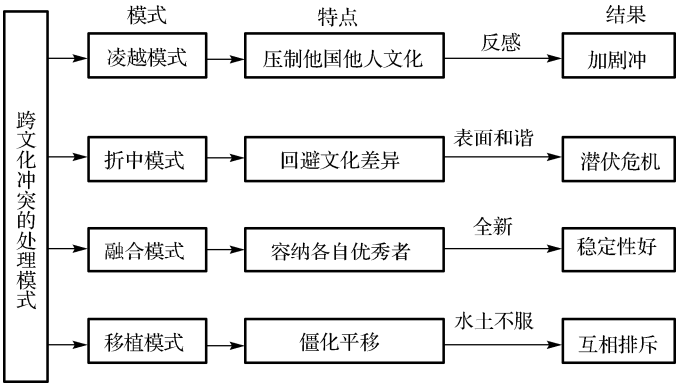


图 11-6　跨文化冲突的处理模式



案例 11-3

周恩来求同存异

1955 年 4 月，周恩来代表中国参加联合国在万隆举行的会议，以其卓越的外交才能，树立了求同存异的“万隆精神”。

在会议中，伊拉克的贾玛利、锡兰(今斯里兰卡)总理科特拉疯狂地攻击共产主义，会议气氛激起了轩然大波，周恩来当机立断，掷地有声地说：“中国代表团是来求团结，而不是来吵架的。”先前紧张的会议气氛一下子松弛下来，也打破了美国妄图让万隆会议演变成意识形态大战的阴谋。

在随后的台湾问题、结盟问题上，周恩来巧妙地避开争论，重申求同存异的思想。自此以后，亚非会议上再没有出现构成严重威胁的障碍。

4．借助适合外力，化解纷争

在进行跨文化交流时，如果确实存在着巨大的不同和不可调和的矛盾，可以考虑借助比较中性的、与自己的文化已达成一定程度共识的第三方作为中间方进行沟通和协调。这样可以避免直接冲突，使矛盾得到缓和。例如，国家之间产生纷争时，可以请联合国文员会出面协调。



案例 11-5

美国借助中国解决朝韩问题

根据联合国宪章的规定，联合国的宗旨是维护国际和平与安全；发展国际间以尊重各国人民平等权利原则为基础的友好关系；进行国际合作，以解决国际间经济、社会、文化和人道主义性质的问题，并且促进对于全体人类的人权和基本自己的尊重；作为协调各国行动的中心，以达到上述共同目的。

朝鲜核问题六方会谈模式是“中、美、俄、日、朝、韩”六方，但随着会谈机制的深入，美国人和当事国之间也越来越发现在诸多调停国家的努力下，事件反而越来越复杂，这主要就是因为各调停国家不会义务地调停，都是各怀鬼胎，不能真正从大局着眼，从而迫使会谈总是节外生枝，一波三折。

鉴于此，朝鲜与美国当事国已经开始或即将开始进行更为有效的双边会谈，或许更有助于解决这些悬而未决的诸多难题。美国人希望借助于中国人倡导的六方会谈机制解决上述问题，实际上，朝鲜问题本身衍生于停战协议，其当事方主要是“朝鲜、中国、美国”三家，但考虑到周边当事国的利益攸关，俄罗斯、日本、韩国先后加入了会谈。会谈期间，韩国人和日本人翻手为云覆手为雨，总是为本国的利益讨价还价，全然不考虑当事国三方的大局利益，导致会谈至今没有太大进展。

资料来源：朱峰. 国际关系理论与东亚安全. 北京：中国人民大学出版社，2007.

5．坚持开放心态，取长补短

在跨文化沟通中，领导者有一个开放的、积极采纳的心态是非常重要的。诚然，由于各种文化群体的背景、价值观念和思维方式不同，必定会出现沟通障碍，但同时也为大家提供了互相学习、取长补短、共同进步的机会。如果沟通双方能够相互尊重，以开放的心态消除偏见，增进理解，互相学习，就能取得共同发展。

11.3.3　跨文化沟通的技巧

有哪些简单有效的方法可以帮助我们克服跨文化沟通的障碍呢？以下几点应当牢记于心：

(1)不要认为别人与你对事物有共同的基本假设。

(2)自己熟悉的、觉得普通或者平常的行为可能只是一种文化现象，是特定文化的产物。

(3)一个看似熟悉的行为可能具有不同的含义。例如，点头在美国一般是同意的意思，在很多国家也都是如此，但是在日本和韩国，点头常常表示听见了，并不一定隐含赞同的意味。

(4)不要假设你所听到的意思就是别人想表达的意思。

(5)不要假设你想说的意思就是别人所听到的意思。

(6)不需要认可或接受与你不同的行为，但是你需要尝试着理解这些行为。

(7)其实大多数人的行为都是理性的，只是你需要去探索和挖掘别人行为背后的理性究竟是什么。

讨 论 题

1. 你觉得中国人是个人主义倾向更明显还是集体主义倾向更明显？试举例说明这方面倾向对小组工作行为的影响。

2. 用文化的层次假说分析，文化如何影响了不同国家的人们的行为特征？

3. 中国人开会的时候往往留出靠主席台最近的位置，领导者往往坐在主席台或与众不同的位置。试分析权力距离在这种行为中所起的作用。

4. 列举几条简单有效的方法可以帮助我们克服跨文化沟通的障碍。

知 识 链 接

方法与工具

通过对自我的文化意识进行评估来帮助了解跨文化沟通的相关知识，浏览表格，了解具体内容。(请给出下列 10 个因素中每个因素的定性评价，在后面的答案中填上最能代表自己情况的选项。)

5—很符合；4—较符合；3—基本符合；2—偶尔符合；1—基本不符合		
序号	问　　题	你的答案
1	当来自其他文化的人告诉我关于我所在的文化这样影响他们时，我倾听他们诉说	
2	我意识到来自其他文化的人有能够带入我的生活和工作场所的新观点和看法	
3	我向来自其他文化的人提供关于如何在我所在的文化中获得成功的建议	
4	即使我所在的文化中其他人反对时我也对人们提供支持	
5	我意识到我所在的文化之外的人可能会被我的行为所冒犯，我问过人们我所做的或说的事是否冒犯了他们，并在任何必要的时候进行了道歉	
6	我意识到当我受到压力时我可能使自己和自己的文化变得正确而使企业文化变得错误	
7	我尊重上级，不管其来自哪里，我不会为了尝试和运用自己的办法而越过来自自己所在文化的某人的领导而与其交谈	
8	当我处于一个混合的公司之中时，我与每个人融合，我不仅与来自自己所在文化的人在一起，还与来自主流文化的人在一起	
9	我不局限于用自己的固有方式来与主流文化之外的人共同工作，并招聘、选择和培训或提升他们	
10	当我所在的文化中的人开其他文化群体的玩笑，或以否定的口气讨论他们时，我让他们知道我并不喜欢那样	

自评答案及评分标准：

对选择的答案分数进行统计，分数为 10～30 分表示自我文化意识较弱；分数为 30～40 分表示自我文化意识一般；分数在 40 分以上表示自我文化意识很强。

自 我 测 试

文化习俗小测验

1．在日本，喝汤时发出很大吮吸的声音会被认为是(　　)。

A．粗鲁而讨厌的　　B．喜欢这种汤的表现

C．在家里不要紧，在公共场合则不妥　　D．只有外国人才这么做

2．在日本，自动售货机里出售除(　　)以外的所有其他饮料。

A．啤酒　　B．加糖精的保健饮料

C．加糖的咖啡　　D．美国公司生产的软饮料

3．在拉丁美洲，管理者(　　)。

A．一般会雇用自己家族的成员　　B．认为雇用自己家族成员是不合适的

C．强调雇用少数特殊群体员工的重要性　　D．通常雇用比实际工作所需更多的员工

4．在拉丁美洲，商人们(　　)。

A．认为交谈时和对方进行眼神交流是不礼貌的

B．总是等到对方说完才开始说话

C．身体接触次数比相似情况下北美商人多

D．避免身体接触，因为被认为是对个人隐私的侵犯

5．马来西亚的主要宗教是(　　)。

A．佛教　　B．犹太教　　C．基督教　　D．伊斯兰教

6．在泰国，(　　)。

A．男性之间挽手同行很常见　　B．男女之间在公共场合挽手很常见

C．男女挽手同行是很粗鲁的　　D．传统上男性和女性在街上遇见会相互亲吻

7．在印度，进食时恰当的举止是(　　)。

A．用右手取食物，用左手吃　　B．用左手取食物，用右手吃

C．取食物和吃都只用左手　　D．取食物和吃都只用右手

8．在泰国，脚趾指向别人走(　　)。

A．表示尊敬，像日本人鞠躬一样　　B．是无礼，即便是无意中所为

C．邀请对方跳舞　　D．公共场合标准的问候方式

9．美国的管理者对下属的绩效评估是以其下属的工作表现为基础的，而在伊朗，管理者对下属进行绩效评估的基础是(　　)。

A．宗教　　B．资历　　C．友情　　D．能力

10．作为对一个西班牙员工工作出色的奖励，最好不要(　　)。

A．当众赞扬他/她　　B．说“谢谢”　　C．给他/她加薪　　D．给他/她升职

11．在一些南美国家，怎样出席社交约会才是正常的、可接受的?

A．提前 10～15 分钟　　B．迟到 10～15 分钟

C．迟到 15 分钟到 1 个小时　　D．迟到 1 ~ 2 个小时

12．在法国，朋友间互相交谈时（　　）。

A．通常离对方三米站立　　B．典型做法是喊话

C．比美国人站得距离近　　D．总是有第三方在场

13．在西欧，当送礼送花时，不要送（　　）。

A．郁金香和长寿花　　B．雏菊和丁香

C．菊花和马蹄莲　　D．丁香和苹果花

14．在沙特阿拉伯，一个从事商业工作的男性行政官恰当的送礼方式是（　　）。

A．托一个男人把礼物送给妻子　　B．当面把礼物送给妻子中最宠爱的一个

C．自送礼物给排行最长的妻子　　D．根本不送礼物给妻子

15．如果你想送领带或围巾给一个拉丁美洲人，最好不要送（　　）。

A．红色的　　B．紫色的　　C．绿色的　　D．黑色的

16．德国办公室和家里的门通常是（　　）。

A．大敞着，表示接受和欢迎朋友和陌生人

B．微微开着，显示进屋前要先敲门

C．半开着，显示一些人是受欢迎的，而另一些人是不受欢迎的

D．紧闭着，为了保护隐私和个人空间

17．在德国，具有感召力的领导（　　）。

A．不是人们心目中最想要的领导　　B．是最受尊敬的和人们努力寻找的领导

C．经常被邀请到文化机构董事会工作　　D．会被迫卷入到政治活动中

18．美国在墨西哥工作的企业管理者发现，通过给墨西哥工人增加工资，他们会（　　）。

A．增加工人愿意工作的时间长度　　B．诱使更多工人加夜班

C．减少工人同意工作的时间长度　　D．降低生产率

19．在委内瑞拉，新年的前一夜，人们（　　）。

A．一起度过安静的家庭聚会　　B．在附近街道的晚会上狂欢

C．戴着尖角帽子，在餐馆的音乐和舞蹈中度过　　D．在海滩吃烧烤猪肉

20．在印度，如果一个陌生人想要了解你从事什么工作，挣多少钱，他会（　　）。

A．问你的向导　　B．邀请你去他家，认识之后再问你

C．过来直接问你，不用介绍　　D．不管怎么样都尊重你的隐私

21．在越南，当你觉得自己在生意往来中被利用了，最好（　　）。

A．用表情而不是语言表现出自己的愤怒　　B．说自己很生气，但是面部表情保持镇定

C．不以任何方式表现出自己的愤怒　　D．立即结束这次交易，转身离开

22．在印度，当一个出租司机左右摇头时，他的意思可能是（　　）。

A．觉得你出的价钱太高了　　B．不想去你要去的地点

C．会带你去你要去的地方　　D．不懂你在说什么

23．在英国，手背朝向对方，食指和中指做成 V 字形是（　　）。

A．表示和平的手势　　B．表示胜利的手势

C．表示某样东西你要两份　　D．粗鄙的手势

案例分析

回答的方式

飞利浦照明公司某区人力资源副总裁(美国人)与一位被认为具有发展潜力的中国员工交谈。他想听听这位员工对自己今后五年的职业发展规划以及期望达到的位置。中国员工并没有正面回答问题，而是开始谈论起公司未来的发展方向、公司的晋升体系，以及目前他本人在组织中的位置等。讲了半天也没有正面回答副总裁的问题。副总有些疑惑不解，没等他说完已经有些不耐烦了，因为同样的事情之前已经发生了好几次。“我不过是想知道这位员工对于自己未来五年的发展的打算，想要在飞利浦做到什么样的职位罢了，可为何就不能得到明确的回答呢？”谈话结束后，副总忍不住向人力资源总监甲抱怨。“这位老外总裁怎么这样咄咄逼人？”谈话中受到压力的员工也向甲诉苦。

讨论题:

1. 你认为出现这种结果的原因是什么？
2. 如果你是人力资源总监的话，你会如何处理？

延 伸 阅 读

以下是菲利普 R. 哈里斯(Philip R. Harris)关于跨文化沟通过程的描述，可以看作跨文化沟通的技巧，成为能有效沟通管理者的指南。

(1)管理者不可能逃避沟通。国际企业的管理者们也许会认为，他们可以让东道主在谈判中处于主动地位，以静观其变。这也许是一个有效策略。然而，所有的行为在信息沟通中有着信息的价值，并向对方传输着信号，在保持沉默的同时，身体语言则在传输着信息。所有的行为都是沟通，因为所有的行为都包含着信息。

(2)沟通并不等同于理解。即使是两个人在交谈或交流信息，但这并不意味着他们互相理解。只有当两个人对在沟通过程中使用的信号(语言或手势)有共同的认识时，才可以称之为理解。一个美国的管理者用黄花在法国做礼物，或用白花在日本做礼物，虽然表现了某种沟通行为，但不一定能达到他所预期的效果。正如上述，在法国黄花表示不诚实或是无神论者，而在日本，白花是在丧礼中使用，是表示同情的。

(3)沟通是不可逆的。一个人不可收回他的沟通与交往。沟通可以被解释、阐明和重述，但它不能被消除和收回。一旦进行了交往和沟通，它就变成了人们经历的一部分，并影响到目前和将来。发生在跨文化沟通中的失礼行为是很难得到弥补的。

(4)沟通要注意场合。一个沟通者不可忽视在一定时间、一定地点、使用一定媒介沟通的前后关系。例如，在法国，与一个法国的管理者在晚饭时谈生意是极为不合适的。

(5)沟通是一个动态的过程。沟通不是一个静止的和被动的过程，而是一个没有终止的、连续的和活跃的过程。一个沟通者不仅扮演信息发出者或接收者的角色，而且同时扮演着这两种角色。

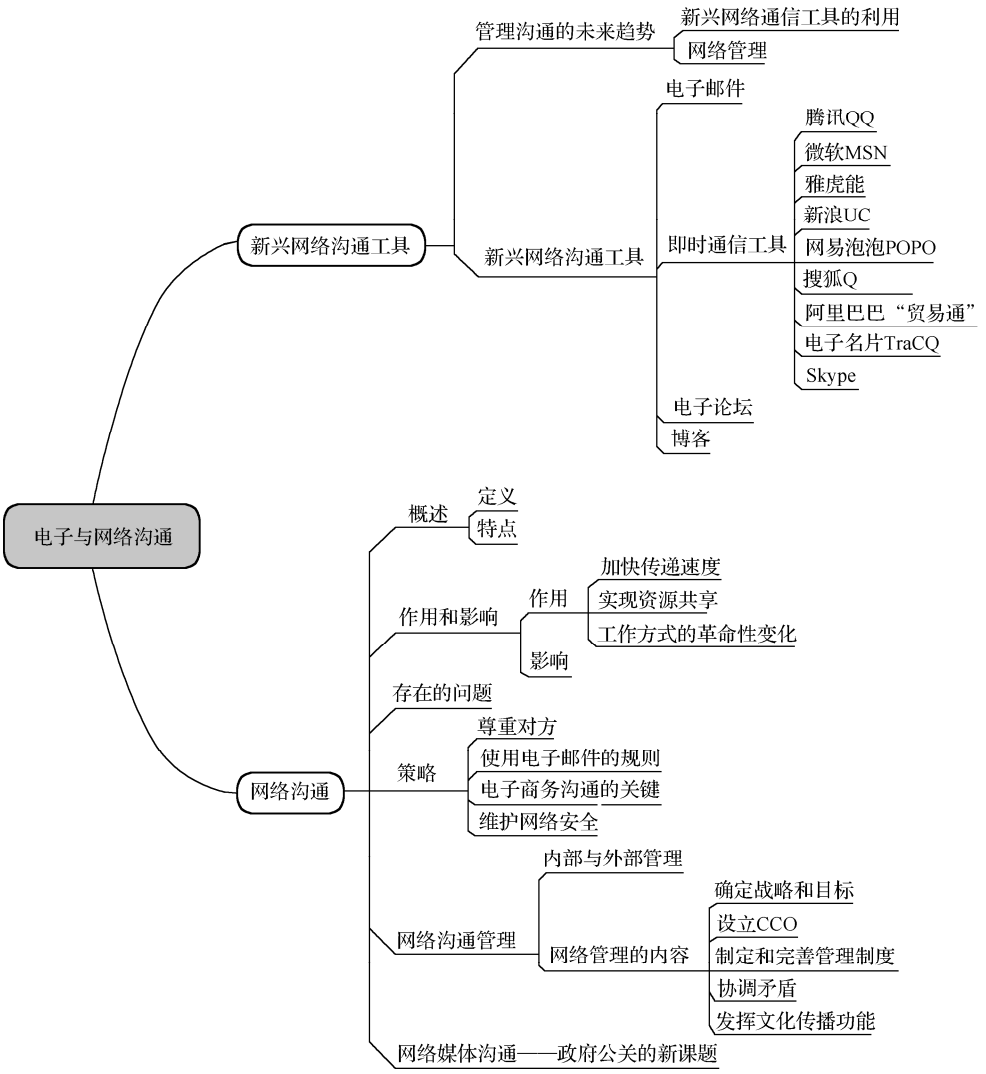
上述几点扼要地说明了跨文化沟通的特点。这些特点有些是明显的，有些不明显，但如果能深刻理解则有助于有效的沟通。

文化习俗小测验参考答案

1-5 BBACD 6-10 ADBCA 11-15 DCCDB 16-20 DACAC 21-23 CCD

第 12 章

电子与网络沟通



学习目标：

1. 掌握新兴网络沟通工具都有哪些；
2. 了解不同的网络沟通工具的优缺点和适用范围；
3. 熟悉网络沟通的基本特点及影响；
4. 了解现代网络沟通中存在的问题；
5. 学习如何进行网络沟通的管理；
6. 掌握网络沟通的有效策略。



引例

“腾讯智慧”注解互联网营销

作为中国用户数量最多的网络媒体平台，腾讯网始终致力于中国“智慧”的创新和探索，并推出了凝聚中国互联网营销精髓的“腾讯智慧”(Tencent MIND)高效在线营销解决方案，现已成为中国在线营销的“价值标杆”。这种“智慧”是如何体现的？以宝马 1 系首次进入中国市场时的推广为例。腾讯网以“腾讯智慧”的“精确化导航”为指导，根据年龄、职业、网络行为、消费偏好等指标，找到与其高度匹配的用户，并打通腾讯网的汽车、财经、娱乐等多个频道，整合腾讯社区空间、即时通信工具、QQ 音乐等八大平台，部署了与目标用户全方位传播沟通的渠道，同时创新性地为宝马 1 系量身订制了几大主题活动，如“寻找你身边的‘1’”、“BMW 系自选音乐专辑大赛”等，充分满足了网民渴望参与的“社会化”需求、乐享在线生活的“娱乐化”需要及张扬自我的“个性化”需求。腾讯网为宝马 1 系定制的在线营销方案为其带来了超过 32 亿次总曝光、2016 万个页面浏览量和 344 万的独立访问数，为该系列在中国上市做足预热，并打破了网络营销无法服务豪华车品牌的成见。

资料来源：http://wenku.baidu.com/view/1a72af74f46527d3240ce0a5.html.

12.1 新兴网络沟通工具概述

12.1.1 管理沟通的未来趋势

伴随着网络革命，信息化建设已经成为企业管理和发展的基础平台，管理沟通的重点将逐渐转移到以下几个方面。

(1)新型网络通信工具的利用。虚拟运作的团队将把工作迁移到公司内部网上，利用信息公告牌和聊天室就可以跨越地理和时间的界限办理业务。可视网络会议(Net-meeting)和 ICQ、MSN、QQ 等可以实现即时交流。网络化使人们的活动空间在虚拟中得以迅速扩大：管理者通过网络可以随时了解各类信息；网络招聘将成为人力资源选拔的主要方式；网络技术交流与合作成为必然；信息更加开放，绩效评估标准的科学量化使员工对自身的能力与评估更为清晰，“晒业绩”在使大家分享成果的同时，也汲取了更多的营养；网络上与领导者和管理者面对面地交流司空见惯，没有出现在网络上的领导者和管理者将难以获得高额的得票率；与客户通过视频谈判、通过网络签署合同；网络成为员工和外部公众了解企业、获取相关资料、决定是否与企业合作的重要平台。

(2)网络管理。开放的网络需要建立网络使用和管理制度，建立与组织文化相匹配的网络文化，利用网络传播功能弘扬组织文化、宣传主旋律、抵制网络垃圾等是网络管理的重要内容。

12.1.2 新兴网络沟通工具

现代网络运用电子媒介和各种电子沟通工具，为人们提供了经济实惠、方便快捷的信息服务。由于网络对人们的生活、学习、工作等产生了巨大的作用和影响，网络技术开发也得到了高度重视，网络沟通工具无论在种类上、形式上，还是数量上、质量上都以惊人的速度得到发展，新的网络沟通工具不断涌现，功能日益完善，使用者越来越多，影响范围越来越大。

网络沟通常见的方式包括电子邮件、即时通信工具、电子论坛、博客和播客等。

1．电子邮件

电子邮件(Electronic Email，E-mail)是互联网上的重要信息服务方式。通过网络的电子邮件系统，用户可以用非常低廉的价格或免费把信息发送到世界上任何指定的、同样拥有邮件地址的另一个或多个用户。电子邮件内容可以是文字、图表、视听材料等。E-mail 具有使用简易、投递迅速、收费低廉、易于保存、全球畅通无阻等特点，已经成为利用效率最高的沟通形式和沟通工具。

2．即时通信工具

(1)腾讯 QQ

这一最早的国产即时通信工具，集图文消息实时发送和接收功能于一体，为用户提供游戏社区、开放型聊天室的服务。在商用领域，由于员工使用 QQ 交流的不可控性会影响工作效率，QQ 分支 RTX 和 TM 相继出现，较早走上了即时通信的商用化道路，但期初效果不太理想，现在正在不断地改进和发展，客户数量在不断增加。

(2)微软 MSN

微软凭借其技术力量和服务体系，使 MSN 在 PC 的主流操作系统 Windows XP、掌上电脑、智能手机上使用。MSN 不仅具有实时图文发送、接收功能，用户还可以通过 MSN 从 PC 上与其他联系人进行语音交谈，或者通过计算机给其他联系人拨打电话、发送文件、召开多人联机会议，或进行 MSN Zone 网络游戏。同时，用户还可收到 Hotmail 的新邮件到达通知以及最新的 MSN BC 新闻头条。MSN 使用独特的非 ID 注册原则，用户不能随便搜索到在线用户，也不能随意猜测到其他 MSN 用户的 ID，因而有效地避免了商务用户被骚扰的问题。

(3)雅虎通(Yahoo messenger)

Yahoo messenger 因其集成了主流即时通信软件的绝大多数优点，而且首次实现了即时通信产品与搜索工具的融合，通过其搜索产品“一搜”与“雅虎通”的巧妙整合，推动了搜索向桌面的扩展。企业加入雅虎通后，依托其庞大的企业资源库，再加上雅虎通本身的功能优势，基本实现了企业与员工之间的沟通。

(4)新浪 UC

新浪于 2004 年 7 月 1 日宣布收购“郎玛 UC”，使新浪拥有了技术支持和庞大的用户群体。新浪凭借其国内门户的领先优势、良好的人气及广泛的娱乐服务与 UC 已有成就相整合，打造而成“新浪 UC”。但是，由于“新浪 UC”极强的娱乐色彩，再加上投身门户网站，服务于固定网络群体的限制，因此其难以得到企业级用户的宠爱。

(5)网易泡泡(POPO)

网易泡泡最先推出 IM 软件，但由于新浪与 UC 的合并，直接导致其运用于门户娱乐服务的 IM 市场占有率大幅下滑。但网易泡泡在商用领域表现出一定的生存能力，网易泡泡在网络连接和防火墙穿透方面拥有一定的优势，只要能浏览网页就能使用泡泡及其可以穿透任何防火墙的能力，使得它对经常在网上传输文件的商务用户形成极大的帮助。

(6)搜狐“搜 Q”

搜 Q 出现比较晚，侧重于娱乐，缺乏商用优势。

(7)阿里巴巴“贸易通”

“贸易通”由全球最佳 B2B 网站“阿里巴巴”于 2003 年 11 月推出，是专为商人量身定做的免费商务即时通信软件。其从界面风格到服务内容都体现了商务用户对即时通信软件的需求。商务用户使用该软件不仅可以实现实时的在线交流，而且还具有由它发布即时商业供求信息以及随时查看最新商业资讯等功能。

(8)电子名片 TraCQ

从 2003 年问世之初，TraCQ 便定位于商用即时通信领域。在商用领域，它开创了多项即时通信新模式。

① 实名制注册，组织行为管理。这一创新要求企业在电子名片(TraCQ)的注册中必须遵循实名原则，并通过企业管理员同意管理。新原则的实施，可使企业免去使用传统娱乐 IM 软件公私不分的不可控性。统一有序的组织管理加上具体到位的实名账号，会使企业的沟通及工作效率得到大幅改善。

② TraCQ 电子名片独创网页会话技术，一改传统 IM 软件必须通过 PC 桌面登录客户端并添加联系人方可交流的局限。企业只需将电子名片嵌入自己的网页，便可为访问企业网站的访客提供便捷的交流途径。访客无须下载安装任何客户端软件，只要单击企业网站上的工作人员名片就可直接进行全面的文本、信息及视、音频在线洽谈。这一交流模式的创新，从根本上突破了阿里巴巴“贸易通”只提供会员与会员间交流的弊端，使得会员与会员、客人与会员的交流变得更加直接有效，从而最大限度地增加了企业的成交机会。

TraCQ 电子名片的出现，使即时通信软件与互联网的基础——网站的结合变得更加密切，使得点对点的沟通通过 IE 即可实现。这可能进一步推动“静态网站”向“交互网站”的升级，开创即时商务的新时代。

(9)Skype

Skype 是网络即时语音沟通工具，具备 IM 所需的其他功能，如视频聊天、多人语音会议、多人聊天、传送文件、文字聊天等功能。它由 KaZaA 开发人员研发，采用 P2P(点对点技术)的技术与其他用户连接，目前不仅可以进行语音聊天，也可以进行视频交流。

Skype 是一家全球性互联网电话公司，它通过在全世界范围内向客户提供免费的高质量的通话服务，正在逐渐改变着电信业。美国联邦通信委员会主席 Michael Powell 说：“当我下载完 Skype，我意识到传统通信时代结束了。”

3．电子论坛

电子论坛(Bulletin Broad System，BBS)即电子公告系统，又名电子公告板、留言簿、布告板。它是网络内容的提供者，如商业网站和个人主页，是为上网者提供自由讨论、交流信

息的地方。它提供一块公共电子白板，每个用户都可以在上面书写，可发布信息或提出看法。电子公告牌按不同的主题分成很多个布告栏，布告栏的设立依据大多数 BBS 使用者的要求和喜好，使用者可以查看他人关于某个主题的最新看法（几秒钟前别人刚发布过的观点），也可以将自己的想法毫无保留地贴到公告栏中。在与别人进行交往时，无须考虑自身的年龄、学历、知识、社会地位、财富、外貌、健康状况。而这些条件往往是人们在其他交流形式中无可避免的。同样的，也无从知道交谈对方的真实社会身份。这样，参与 BBS 的人可以处于一个平等的位置与其他人进行任何问题的探讨。

4．博客

“博客”一词是从英文单词 Blog 音译而来。Blog 是 Weblog 的简称，而 Weblog 则是由 Web 和 Log 两个英文单词组合而成的，通常称为“网络日志”。Blog 是一个网页，通常由简短且经常更新的帖子（张贴的文章）构成，这些帖子一般是按照年份和日期倒序排列的。Blog 的内容涵盖广泛，有的是纯粹个人的想法和心得，包括新闻、日记、照片、诗歌、散文，甚至科幻小说；有的是对其他网站的超链接和评论；有的是关于公司事务的公告、管理心得、评述；也有的是在基于某一主题的情况下或者在某一共同领域内由一群人集体创作的内容。Blog 是私人性和公共性的有效结合，它不是纯粹个人思想的表达和日常琐事的记录，它所提供的内容可以用来进行交流和为他人提供帮助，具有极高的共享精神和价值。撰写 Blog 的人叫 Blogger 和 Blog writer。简言之，Blog 就是以网络作为载体，简易、迅速、便捷地发布自己的心得，及时、有效、轻松地与他人进行交流，再集丰富多彩的个性化展示于一体的综合性平台。Blog 的发展历史并不长，通常认为至今（2016 年）只有二十年左右的时间。2000 年博客开始进入中国，2005 年开始盛行。国内主要门户网站相继开设博客网，并免费提供博客网络管理服务。

博客类型主要包括：个人博客，即普通人博客、名人博客等；小组博客；家庭博客；商业博客，即企业博客、产品博客等；知识库博客，如 K-LOG 等。

国内学者对网络通信工具的优缺点和适用范围做了比较分析，如表 12-1 所示。

表 12-1　网络通信工具的优缺点和适用范围

比较项目 / 网络沟通方式	主要优点	主要缺点	适用范围
全球咨询网网页（Webpage）	信息量大、传播范围广	保密性差、无确定主题、不确定性反馈	需要公开的、大范围传播的信息
电子邮件	流向清晰、发送速度快、传达准确、保密性好	邮件接收不及时、需要反馈等待	需要向特定主题（个体或群体）传递的或要求保密的信息
电子公告牌（BBS）	信息内容丰富、发布接收信息方便、信息公开透明	保密性差、谣言或不实信息迅速传播	需要向员工或其他相关人员公告的信息和需要讨论或征集意见的问题等
聊天室（chat room）	可以实现异地同步沟通、立即反馈、话题丰富、保密性好	受沟通对象是否在线的约束和文字载体的约束	员工或领导与员工之间工作之余的情感沟通
网络电话、传真	沟通及时、反馈无须等待、内容清晰、成本低	对通话内容有一定限制，对沟通内容也有一定的要求	紧急性的、需要立即回复的、内容简单、容易表达清楚的信息沟通
电子内部刊物	成本低、保留时间长、浏览方便、针对性强、更具时效性	信息传递的确定性和范围程度难以预知	专业性、针对性较强的信息沟通
网络会议系统	召集会议方便、省时省力	互动效果相对传统会议较差，参与人员的精力投入不充分	不同地域人员参加的非大型会议或需要紧急召开的、有分散在各地人员参加的会议
即时通信工具	方便、即时互动、时效	受沟通对象是否在线的约束	员工或领导与员工之间工作之余的情感沟通

资料来源：董玉芳，王德应．基于网络技术的企业管理沟通：选择与组合.江淮论坛，2005（5）.

12.2 网 络 沟 通

20 世纪末，现代网络技术飞速发展，网络以前所未有的速度影响着我们的生活和工作。人们的沟通方式也发生了巨大的变化，在传统的人际沟通和大众传播媒介的基础上，又增加了网络沟通，而且在不太长的时间内，网络沟通便开始盛行，甚至逐步演化为人们日常使用的一种沟通方式。企业等各类组织也开始运用网络沟通，建立内部网络平台，导入 ERP 系统，运用即时通信工具进行即时沟通等。

人们要依靠网络了解国内外大事，获取广泛的信息，查找各种资源，与各种各样的人进行沟通。下面是一个有趣的小故事：

一天，美国微软公司总裁比尔·盖茨走进西雅图的一间餐厅，一个流浪汉伸手找他要钱，盖茨随手给了他 10 美元，没想到流浪汉将他的 E-mail 地址留给了盖茨。盖茨大吃一惊：“这是什么世界？连流浪汉也有 E-mail 地址？”后来发现是收容所给流浪汉配的。

由此可见，随着网络对传统沟通模式的颠覆，网络沟通也在变得越来越重要。

12.2.1 网络沟通概述

1．网络沟通的定义

网络沟通就是以互联网为工具，以文字、声音、图像及其他多媒体为媒介的沟通方式。这里所指的网络沟通的主体是企业等组织，计算机网络是沟通媒介，对象是企业等组织的内部和外部公众。网络沟通是电子沟通的一种，需要借助计算机网络来实现相互间的沟通，主要手段包括建立企业网站、电子邮件传递，设立领导信箱、讨论区，建立信息管理系统，搭建即时通信工具平台等。

网络沟通突破了时间和空间的界限，使人与人之间的沟通不再受时空的限制，人们步入了一种新型的沟通环境之中。网络作为继报纸、广播、电视之后出现的第四种具有超强影响力的传播媒介，具有其他媒介无法替代的功能，在信息沟通方面发挥着越来越独特的作用。

2．网络沟通的特点

网络沟通与传统沟通方式相比较，具有以下特点。

(1)信息资源十分丰富、空间容量大。由于网络信息技术的不断进步，加之人们对网络的日益青睐，各种信息通过大型门户网站和搜索引擎等被加入互联网，使得互联网成为一个信息和知识的宝库。人们可以轻松地通过搜索引擎查到自己需要的文字、图像、视听资料。在以往传统的沟通方式中，无论是人际沟通还是大众沟通都会不同程度地受到时间、空间等各种因素的干扰和影响，而网络沟通空间巨大、容量无限，它不仅可以跨越地域、文化和时空进行沟通，而且可以通过“超链接”功能把信息连接到其他相关信息上，使互动式信息容量远远超过现实世界中的静态信息。

(2)沟通的交互性、多维性、即时性、直复性。网络沟通的一大特色是互动性，一方面网络沟通不仅仅是媒体作用于用户，更多的是用户可以作用于媒体，用户可以对网络信息进行阅读、评论或下载，进行加工、处理。网络沟通不仅能向用户显示文字资料，还能同时显示图形、活动图像和声音，人们可以通过留言，或直接通话，或直接视频沟通，实现即时交流。

互动式媒体使用户有控制权和前所未有的影响力，不仅影响企业或组织提供给他们的服务，也影响这些服务提供的时间和地点。特别是随着网络技术不断向宽带化、智能化和个体化方向发展，用户在更广阔的领域内实现声、图、像和文字等一体化的多维信息的共享和人机互动。所谓直复性沟通是指企业和公众通过网络直接连接。它不像以往的沟通方式，往往要通过一定的环节，特别在新闻传播中。编辑、记者经常充当“守门员”的角色，经过层层审查才能与公众见面。而网络沟通则节省了编辑加工环节，立即可以发布信息。企业也可直接面向消费者发布新闻或者通过查询相关的新闻组、网络论坛来发现新的顾客群，研究市场态势，直接得到大量真实的信息反馈等。

(3)空间开放性、虚拟性和相对平等性。网络空间面向每一个人，人人都可以利用网络发表自己的观点、见解。既可以利用网络展示自己的技能，也可以利用网络发表自己的“作品”(如博文)等。空间的开放性、虚拟性，决定了沟通的平等性。人们可以实名或匿名运用网络进行相对自由的沟通。

(4)沟通形式多样，可选择的沟通工具众多。人们既可以在网上浏览信息、阅读电子图书、进行英语对话交流、观看电视和电影，也可以玩游戏、作画、健身。既可以一对一交流，也可以群体交流。近年来，即时通信工具的种类越来越多，功能越来越强大，使用越来越方便，而且十分经济，很多功能都可以免费使用。

总之，网络沟通是一种全新的沟通方式，是一种集个体沟通(如电子邮件)、组织沟通(如电子论坛或电子讨论组)和大众沟通于一体的沟通形式。网络沟通已经掀起了一场沟通方式的变革，它改变了人们的沟通意识，对组织的沟通管理也提出了新的挑战。



案例 12-1

南海一中：网络架起师生心桥

“现在我随时都会打开电脑瞧瞧学生们又往留言簿和邮箱里发来了什么，这已经成习惯了。”南海一中校长邓兵这样对记者说。记者在南海一中采访时见到，上网已经成为师生间常用的沟通方式。自从网络进入校园，3 年来仅邓校长一人，回复学生各种留言就超过 40 万字！网络正在校园教育中扮演着越来越重要的角色。记者了解到，在南海一中，学校主页上的留言簿和全校老师的电子邮箱都向学生公开。学校鼓励学生通过这种方式与老师们沟通，提出意见和建议。师生间每日里网上话题不断，从谈理想、论人生，到穿校服、住宿舍，即使是一些面对面难以开口的话题也不例外。

“学生的网上留言什么内容都有，谈心事的自然不少，还有很多牢骚和意见，甚至还有学生上网诅咒我的。”邓校长笑着说，“这些反映都有内在的原因，如果是发牢骚，一定是沟通不够；如果是提意见，就要检讨学校的规章是否合理。至于诅咒嘛，越来越少了。”如今，回复学生的各种留言与邮件成了邓校长和许多老师每日必做的功课，或安抚、或解释、或鼓励，三言两语却效果很好。

南海一中主页上的留言簿，家长、校友们也喜欢造访。邓校长指着一个出现频率很高的网名叫“大蜜蜂哥哥”的告诉记者，这个今年刚考上大学的学生，高三时就常在网上留言，如今毕业了还留恋这里。“这个‘胆大包天’的学生在网上称呼我‘小兵兵校长’。”邓校长笑着说。在最近的留言中，这个“大蜜蜂哥哥”说：永远忘不了被自己称为“小兵兵”的校长和母校。

邓校长告诉记者，在实施网络教育以前，校长主要通过“校长信箱”与学生沟通，而教师们则更是要费不少口舌，往往枯燥又没效果。如今不论哪位学生写下的留言、提出的疑问，教师们的回答，全校师生都能在网上浏览，取得事半功倍的效果。邓校长还表示：“信息获取量的增加，使眼界开阔了，整个人的素质也随之提高，并带动学校整体水平的提升。”

邓校长说，网络为师生架起了一座沟通的桥梁，将会越来越重要。

资料来源：李元授主编. 人际沟通训练. p63.

这是南海一中师生常用的沟通方式：校长与学生之间、校长与老师之间、老师与学生之间、老师与老师之间、学生与学生之间、老师与家长之间、家长与学校之间、校友与学校之间，等等，均可平等自由地进行沟通，交换信息，消除误会，解决矛盾。现在许多学校均建立了各种类型的网络交流平台。

12.2.2 网络沟通的作用和影响

1．网络沟通的作用

网络沟通是伴随着企业经营管理活动网络化、企业资源信息化、组织结构扁平化、组织机构虚拟化，倡导知识管理和建立学习型组织的情境下产生的。现代企业需要加快信息传递和交流的节奏，网络便成为首选媒介，在企业管理活动中发挥着独特的作用。

⑴网络沟通极大地加快了信息传递的速度。例如，传统的文件管理需要一系列处理程序才能传到阅文对象手中，并经过人工传递，按照文件的发放对象一一审阅批示，然后才能归档。网络沟通则可以使若干阅文对象同时阅文，处理情况一目了然，甚至出差在外也能及时处理文件，而且随时可以归档保存。

⑵网络沟通实现了资源共享。所有员工无论身处何方都可通过网络了解本组织发生的新闻、各种消息、文件等，也能够及时了解业务活动情况。组织可以利用网络平台存储各种数据、历史记录、规章制度等，每个人都可轻松地获取相关资料，实现资源共享。网络就像一个虚拟的图片资料库、档案库和百宝箱，人们可以各取所需。

⑶工作方式发生“革命性”变化，大大提高了工作效率。传统的“人—人”沟通关系演变为“人—机”、“人—机—人”的沟通。网络沟通既节省了办公用品，又减轻了工作人员的负担，尤其是现代办公设备与网络连接使用，极大地提高了工作效率。传统的手写誊抄基本转变为计算机打印，人工统计分析变为机器自动统计分析，现场会议讨论变为网络视频会议讨论。

2．网络沟通的影响

网络沟通改变了人们传统的沟通行为和习惯，影响极其深远。

⑴网络是一个经济实惠的工作、生活、学习与交流的沟通平台。现代社会，网络用户数以亿计，已经成为人类沟通的现代化工具，人们也逐渐习惯了网络沟通的方式和价值。网络不仅可以用来讨论工作、交流生活经验，而且还可以在线学习，获取知识、信息，提高自身的修养等。网络上的信息资源十分丰富，如最新股市行情、新闻报道、文献、数据、图表、照片等。网络还为残疾人提供个性化服务等，如盲人可以通过添加计算机配件以语音阅读方式上网。信息资源共享将使人们的沟通变得更容易。

⑵网络打开了人们的视野，扩大了人际交往范围。网络把人们带进了信息社会，使人们

很容易就能了解到丰富多彩的世界、千变万化的信息。网络技术开创了新型的互动方式，以计算机为媒介的通信作为功能强大的人际互动媒介，它支持同步交互（如网上聊天室、视频会议等）和异步交互（如 E-mail、BBS 等），也支持一对一、一对多、多对多等多种交流模式，大大促进了人与人之间跨时空的沟通交流，使人际关系的圈子得以扩大。

（3）网络构建了一个虚拟社会，创造了一种新的虚拟生活空间。网络从心理、行为等方面对人们产生了一定的影响。人们利用网络虚拟空间与他人沟通，网络有时可以帮助人们解决生活或工作中的难题，有时可以排解人们的心理问题。这种虚拟空间，使人们不必顾忌身份、地位，可以及时尽情地表达自己的想法，进行平等的交流。交流的内容、范围十分广泛，彼此能获得多角度、多方位的启发。

（4）电子邮件服务等为人们提供了便利。即时通信工具、网络传输、网上账户等使人们能方便、快捷地处理各自的业务，如借助网络开展电子商务、电子政务等，不仅速度快，而且节省了大量的人力、物力和财力。

但同时，网络沟通也存在负面的影响，如网络信息内容的丰富性也给人们的选择带来困难，无形中使人们浪费了大量时间；网络沟通的便捷性，也给企业或其他组织的网络管理带来了挑战，例如，如何使员工集中精力工作，抵制网络信息和内容的诱惑等；网络在缩小人与人之间空间距离的同时，也无情地拉远了人与人之间的心理距离，并引发了许多心理问题；网络在把先进的计算机软件技术带到企业等组织的管理中来的同时，也给企业和组织的管理提出了更高的要求，如观念的与时俱进、健全的制度和有效的执行等。

12.2.3 网络沟通中存在的问题

网络沟通为企业内部沟通、外部沟通创造了许多鼓舞人心的利益和便捷的同时，也不可避免地带来了一些沟通问题。

1．横向沟通扩张，纵向沟通弱化

网络可以让你在横向层面认识很多人，也可以使很多人认识你，人们完全可以利用网络扩大人际关系交往面。但是，一个人的精力是有限的，人际横向沟通的快速扩张，会大大弱化人们之间的纵向沟通。20 世纪八九十年代出生的“网上一代”大多都在网上拥有许多泛泛之交，但在生活中，不少人却缺少真挚、深入的纵向沟通。

2．口头沟通受到极大的限制

网络沟通扩大了“代沟”，许多家长都反映与子女之间存在着语言代沟，“城会玩”、“wuli”等网络语言已成了当代青年的口头禅。口头沟通的缺失，使得很多沉溺于网络的青少年产生了各种心理问题，如“网络综合征”等。

3．传统价值观和道德观受到挑战

网络在给人们的生活和社会交往带来极大便利的同时，也产生了许多新的社会问题。例如，上网时间长、与异性相识的便利对婚姻造成了极大威胁。另外，网上暴力游戏和色情内容也使网络环境面临着严峻的挑战。

4．个人隐私权受到严峻的挑战

在传统社会中，个人隐私容易保密。而在网络时代，人们的生活、娱乐、工作、交往都

会留下数字化的痕迹，信息要求在论坛注册或聊天记录里有所反映，有时甚至公开。有些不法分子甚至还会利用网上他人的隐私，进行要挟、勒索、伪造等一系列违法活动。

如何利用网络沟通的优势，并克服其缺陷，更好地借助网络实现成功的管理沟通？这就需要我们掌握网络沟通的策略。

12.2.4 网络沟通策略

很多人都曾使用过互联网或者发送过电子邮件，但不是所有人都能很好地掌握网络沟通的技巧。这里介绍一些使用互联网时的注意事项。

1．进行网络沟通时必须尊重他人

尊重他人是任何社会性活动都必须遵守的规则。在网络沟通时尊重他人表现了自己的良好修养，也只有尊重他人的人才会获得尊重。网络是人们美好的家园，人们都希望在网络上找到真诚、美好和友情，而不希望在网络上发现暴力、色情和罪恶。尊重他人，还体现在不破坏网络、危害别人的使用上。任何一种电脑犯罪都是可耻的，并将受到法律的制裁。制造病毒，即使是良性的电脑病毒，也为正义人士所不齿。

2．使用电子邮件的规则

电子邮件的内容要合适，措辞应非常注意，因为很多口头语听起来很自然，但写成书面语言就很不礼貌了。阅读电子邮件要冷静，没有必要对别人不太礼貌或看似冒犯的语言太过敏感，其实对方可能是无意的，甚至对方根本就不认识你。讨论问题时不要嘲笑别人认识肤浅，或许对方对这个问题的研究仅仅刚开始，任何人都会经历这一过程。

3．电子商务沟通中的注意事项

(1)要设计出美观大方的公司主页。公司主页是消费者对公司的第一印象，所以应尽量美观大方，而且操作应力求简单便捷，让所有人都能轻松操作。很多网页由于操作略显复杂就使商家丧失了很多商业机会。访问者在网上访问众多网页，有时候会显得极不耐烦。网页的尺寸大小要考虑到访问者浏览器窗口的大小。此外，同一菜单下的选项不宜太多，选项太多，会使访问者信息记忆发生混乱。

(2)公司的网址应予以大力宣传。在各种同业刊物、新闻媒介上，应当经常宣传本公司的网址，这样可以刺激消费者在网上访问公司主页。在实际生活中，很多消费者偶尔访问某公司的主页之后，虽然觉得该公司的产品很好，但是很容易将公司网址忘记。为了解决这个问题，浏览器设计者发明了一种流行网址的目录，公司的网址应尽可能地登上类似的目录。在加强与用户的沟通中，要注重突出对访问者个性的尊重，这是最能吸引用户的地方。

4．维护网络安全

维护网络安全是每个网络用户的责任。如果发现有人入侵网络，或破坏他人的使用安全，要及早报告网络管理员。入侵者随时可能通过各种渠道向你下黑手，电子论坛就是其中之一。在电子论坛中，集结着一群有相同兴趣的人，大家可以相互讨论，寻求帮助。电子论坛就相当于这样一群人的地址清单。如果一个人加入了某一电子论坛，该论坛所有成员讨论的信息都会转到这个人的电子信箱中，他的观点也会通过论坛转到其他成员的电子信箱里。

电子公告牌是电子论坛的扩大化，电子公告牌能将电子论坛的用户数增加到成百上千。互联网上的电子公告牌允许任何人张贴自己的观点，且可长可短。如果某公司开发了某种新产品，也可以登上电子公告牌，起到免费宣传的作用。

网络同时提供一种交谈服务，当你输入另一用户的网络地址后，交谈服务就可以在你和该用户之间展开。你一边打字，电脑就同时把你输入的信息传给对方，有时候，你修改错误的情况也会被传过去。同时，在你的电脑上也会同时传过来对方输入的内容，即双方的电脑屏幕都是一半操纵在自己手里，一半留给了对方。如果希望有更多的人同时交谈，请进聊天室。聊天室使用的是一种 IRC 交替聊天系统。进入 IRC 后，可以申请一个自己的称号，然后就可以加入大家的聊天了。你会收到其他 IRC 用户输入的每一行文字。同时，系统也会将你的发言传达给其他所有人。

12.2.5 网络沟通管理

网络沟通犹如“双刃剑”，科学、合理地使用网络沟通能给组织创造效益，而滥用网络沟通，会使员工工作时难以集中精力，降低工作效率。在网络业已成为人们日常生活和工作不可或缺部分的今天，武断地限制网络的使用，会给员工的社会交往带来不便，甚至会给日常的业务工作带来不便(如营销、公关部门)；但如果对网络使用不加以任何管控，必然会浪费时间资源和人力资源等。因此，网络沟通管理成为现代组织管理的一个新课题。

1．内部网络管理与外部网络管理

网络沟通管理分为内部网络沟通管理和外部网络沟通管理。

(1)内部网络沟通管理是指针对组织内部网络平台的设计、使用管理。组织内部网络沟通就是建立在组织内部网络平台基础上的组织内部员工之间的组织沟通。组织的内部网是平台，员工通过内部网上集成的各种网络沟通工具进行沟通。

内部网络是利用网络技术建立的面向员工的应用系统网络体系。它以浏览器/Web 服务器加上数据库服务器为核心，以信息资源组织管理为平台，以消息传递和工作流控制平台、事务处理平台、网络支撑平台为基本构件。组织内部网络沟通管理就是指通过制度建设，科学、规范、合理地使用信息资源管理平台，为组织的发展提供网络服务支持。

(2)外部网络沟通管理是指针对用户服务的外部网络沟通平台的设计、使用管理。组织外部网络沟通就是利用组织开发的综合性或专门性网络技术平台，与组织的外部公众进行互动交流、贸易活动等。

2．网络沟通管理的内容

组织网络沟通管理的主要内容包括以下几个方面：

(1)确立网络沟通战略和目标。鉴于网络沟通的必要性和重要性，根据组织总体战略，制定网络沟通战略，确定网络沟通的指导思想，充分利用网络的独特功能，为组织创造价值；同时，制定网络沟通的总目标和分目标，引导组织及其成员开展有效沟通。

(2)设立 CCO(Chief Communication Officer)，成立专门的管理沟通部门。CCO 的主要职责包括：专门从事组织对内、对外有关全局性的沟通活动；参与企业沟通战略、沟通政策和制度的制定并配合有关部门执行；对企业管理沟通活动进行计划、组织、实施和控制；为各有关部门或企业的战略制定者提供相关的决策建议等。

成立专门的管理沟通部门，明确其沟通管理工作的职责和内涵。国外一些大公司(如英特尔公司、惠普公司等)都把负责沟通的职能部门提升到企业的最高管理层，设立由一名副总裁统领的“企业沟通部”。这一高级职能部门不但吸纳了传统企业人事部和公关部的工作内容，而且拓展了原有的职能涵盖面，根据沟通对象(如员工、对方、政府、媒体等)和任务的不同分设分支机构。

(3)制定和完善沟通管理的制度、规范。网络内容的复杂性、沟通的交互性和即时性等特征决定了沟通管理的复杂性。因此，必须遵循管理的一般规律，制定明确的沟通管理制度、规范，用制度和规范去约束员工以及用户的沟通行为。

网络沟通管理制度主要包括网络平台的建设、网络的管理与使用制度、网络沟通工具的使用范围、网络信息保密制度、网络安全制度等与网络管理和服务有关的制度。制定网络沟通格式规范，保证信息格式的统一性，方便处理大量信息而又不至于错漏重要信息的及时处理，如专人监控网络，防范安全风险，规定电子邮件、即时通信工具使用的范畴，以及密级文件的网上安全措施、定期检查制度、技术资料网络管理制度、离职员工对信息的保密承诺制度等。

(4)协调网络开放与使用的矛盾。根据部门和职位确定网络开放和使用的权限、范围。在网络时代，许多管理者面临着两难选择：一方面希望组织及其员工充分利用网络资源，为组织和个人发展服务；另一方面又担心滥用网络，浪费人力、物力和时间资源。那么，是否应该允许工作时间打开网络链接？客观来说，组织应根据工作需要、岗位需要、员工成熟度等做出合理的制度安排。

是“疏”是“堵”，是重“过程”还是重“结果”，这是管理理念问题，是组织文化的具体体现。

(5)发挥网络的文化传播功能。利用网络对内、对外传播组织文化已经受到了许多组织的重视，但研究发现，网络的组织文化传播与沟通功能并未得到充分发挥。一方面是有些组织对网络的作用认知不足，另一方面是缺乏有效的沟通方法和工具等。

组织必须对网络的文化传播功能有深刻认知和理解，才能将传统的组织文化建设与网络文化建设有机结合起来，通过网络快速传播，对内产生持久的凝聚力、向心力和归属感，对外产生辐射力、扩张力，塑造组织良好的社会形象，提高员工的满意度和忠诚度。

12.2.6 网络媒体沟通——政府公关的新课题[①]

以互联网为代表的新兴媒体具有开放性、即时性、互动性等特点，已经成为覆盖广泛、快捷高效、影响巨大、发展势头强劲的大众传播媒体。互联网、手机的广泛运用普及，不仅大大拓展了中国社会的舆论空间，而且深刻影响着社会舆论的形成机制和传播方式。政府在网络时代如何适应新媒体的传播方式，利用好新媒体进行公关，对树立良好的政府形象，对政府执政的科学民主、可持续发展，对国家和社会的长久治安都有着长远的意义，网络媒体沟通已经成为政府公共关系的新课题。这主要体现在以下几个方面。

1．网络是社会舆论的放大器

网络媒体具有传播速度快、传播范围广的特点。即时性是网络新闻传播时效性强的形象表述。20 世纪末，网络媒体对突发事件的报道，就不断创造了发稿时效第一的纪录。根据我国工业和信息化部于 2009 年 10 月底公布的数字，我国网民总数已经达到了 3.6 亿人，名列

① 张岩松，张国桐. 政府公共关系. 北京：清华大学出版社，2014.

世界第一，而且远远超过位居第二的美国的 2.1 亿人。互联网作为媒体的功能已被中国网民广泛接受。3/4 的网民的主要信息渠道是互联网，网络媒体占据网民信息来源的第一位，超过 9 成的网民表示，需要信息时首先想到互联网。网上“意见领袖”的博客是“权重”最高的网络舆论，1.55 亿网民使用手机上网，2.4 亿网民使用即时通信工具，他们中的“公民报道者”托起了两种新锐的网络舆论载体——微博客和 QQ 群，每天都有可能用手机和互联网实时播报公共事件。网络论坛、讨论区、留言板、聊天室、电子邮件、ICQ 及 MSN 等即时通信软件等，吸引着大量网民积极参与与传播信息、评论新闻、讨论新闻话题，数以亿计的人在一个电子空间里同步交流、密集互动，不可避免地对参与者的思想认识产生巨大的影响，形成网络舆论的强大力量，从而影响社会舆论的走向。

2．网络是思想文化信息的集散地

网络媒体具有很好的开放性以及很高的信息共享度。“网络传播无国界”，网络传播面对的是一个信息的海洋，普通的网络使用者都可以为互联网络提供信息，它承载信息的扩充性是无限的。网络媒体可以依靠这些宝贵的资源，用“超链接”的方式将各方面的信息在允许的范围内收为己用，这种信息共享大大丰富了网络媒体的信息量，信息的深度和广度上都大大增强。网络媒体可实行全天 24 小时发稿，人民网、新华网等新闻网站和新浪网、搜狐网等门户网站实行全天候发稿已有近 10 年时间。

权威资料显示，目前，中央和地方重点新闻网站每天首发的新闻达到 24 000 条，内地受众覆盖面平均每天超过 5000 万人次。新浪仅新闻频道首页的新闻链接总量就高达 800 多条，各栏目还源源不断地滚动播出新闻，发稿量巨大。单击打开任何一条网络新闻网页，呈现给读者的除该新闻的内容之外，还有关键词、相关新闻和新闻专题等链接，广为集纳追踪报道和相关信息，全面报道事件始末，极大地丰富了新闻外延和背景资料，让读者充分享受新闻盛筵。除非人为清理或服务器没有备份的情况下遭到破坏，理论上网络媒体所发稿件将以数字形式长期保存在资料存储容量巨大的服务器上。在这种意义上，网络媒体简直就是一个浩瀚的新闻数据库，是各类思想、文化、信息的集散地。

3．网络是群体极化倾向的助推器

美国当代法哲学家凯斯·桑斯坦在《网络共和国——网络社会中的民主问题》一书中正式提出了“群体极化”概念并进行了界定，他在书中说：“群体极化的定义极其简单，即团体成员一开始即有某些偏向，在商议后，人们朝偏向的方向继续移动，最后形成极端的观点。”新的舆论媒介——网络下聚集的群体，是由分化而类聚的，表现出群内同质、群际异质的特性，这样极易导致群体认同的现象。在网络中，网民经过分化组合，某个网络论坛中聚集着具有某些相同特质的人群，他们彼此具有很强的认同感，通过论坛、讨论、跟帖、转帖等手段，就容易“达成共识”，形成群体极化倾向，再加上网民“从众心理”的影响，从而制造声势浩大的舆论声势。像贵州“瓮安事件”、湖北“石首事件”、吉林“通钢事件”等，当地政府在突发事件和敏感问题上舆论引导不及时、处置不力，网上事件演变成为网下暴力程度、警民对抗程度最高的重大群体事件，成为社会性、利益性冲突向政治性飘移的标志事件。

更为重要的是，网络媒体与传统媒体相互结合可以产生影响巨大的共振效应。传统媒体的意见领袖作用与网络媒体相比，最大的区别在于前者的影响力容易随着新闻事件的自然平息或人为强制性平息而逐渐消失，后者则能够倚重网络社群的力量，稳固并放大自己所代表

的民间声音，持续不断地对政府决策产生影响，这也是目前网络媒体产生影响较大的舆论总是和传统媒体的介入密切相关的主要原因。当某一社会性事件或议题引起网民广泛关注时，传统媒体往往会及时介入。反过来，传统媒体对有些事件的报道也可以在网络上迅速扩散其影响，使它迅速变为公众议程的一部分。网络媒体与传统媒体交互作用，很难区别是网络还是传统媒体真正推动和引导了舆论。

讨 论 题

1．新兴的网络通信工具有哪些？分别是如何影响沟通方式的？

2．信息技术的发展在哪些方面影响着管理沟通？

3．网络营销也是运用了电子网络沟通的模式，网络沟通的优势有哪些？常见的问题多体现在哪些方面？如何进行正确的、积极的、有效的网络沟通？

实践技能训练

目的

培养学生的网络沟通能力

实施

全体学员将参加一场关于“网络沟通与传统沟通关系”命题的讨论

全班分成三部分：

⑴ 左侧的同学将站在“网络沟通将会代替传统沟通”的立场上；

⑵ 右侧的同学将站在“网络沟通不会代替传统沟通”的立场上；

⑶ 中间的同学则扮演观察员与评论员的角色。

左侧与右侧的同学各列出一份支持其论点的清单，来自各方的同学组成辩论团队开始辩论，一共三个回合。

首先，每个团队用 10 分钟介绍自己的立场及其论点，所有团队成员都应参与。由正方先开始，此时，对方只能倾听而不能反驳。

其次，每个团队用 5 分钟反驳对方的论点，并且需要建立自己新的论点。由反方先开始。

最后，观察员与评论员发表自己的意见与观点，然后全班同学投票决定自己持什么立场。



案例分析

可口可乐公司的“火炬在线传递”活动

2008 年 3 月 24 日，可口可乐公司推出了“火炬在线传递”活动。活动的具体内容是：网民在争取到“火炬在线传递”的资格后可获得“火炬大使”的称号，本人的 QQ 头像处也将出现一枚未点亮的图标。如果在 10 分钟内该网民成功邀请其他用户参加活动，图标将被成功点亮，同时将获取可口可乐公司“火炬在线传递”活动专属 QQ 皮肤的使用权。而受邀参加活动的好友就可以继续邀请下一个好友进行火炬在线传递。以此类推。

活动方提供的数据显示：在短短 40 天之内，该活动就“拉拢”了 4000 万人参与其中。平均下来，每秒钟就有 12 人参与。网民们以成为在线火炬传递手为荣，“病毒式”的链式反应一发不可收拾，“犹如滔滔江水，绵延不绝”。

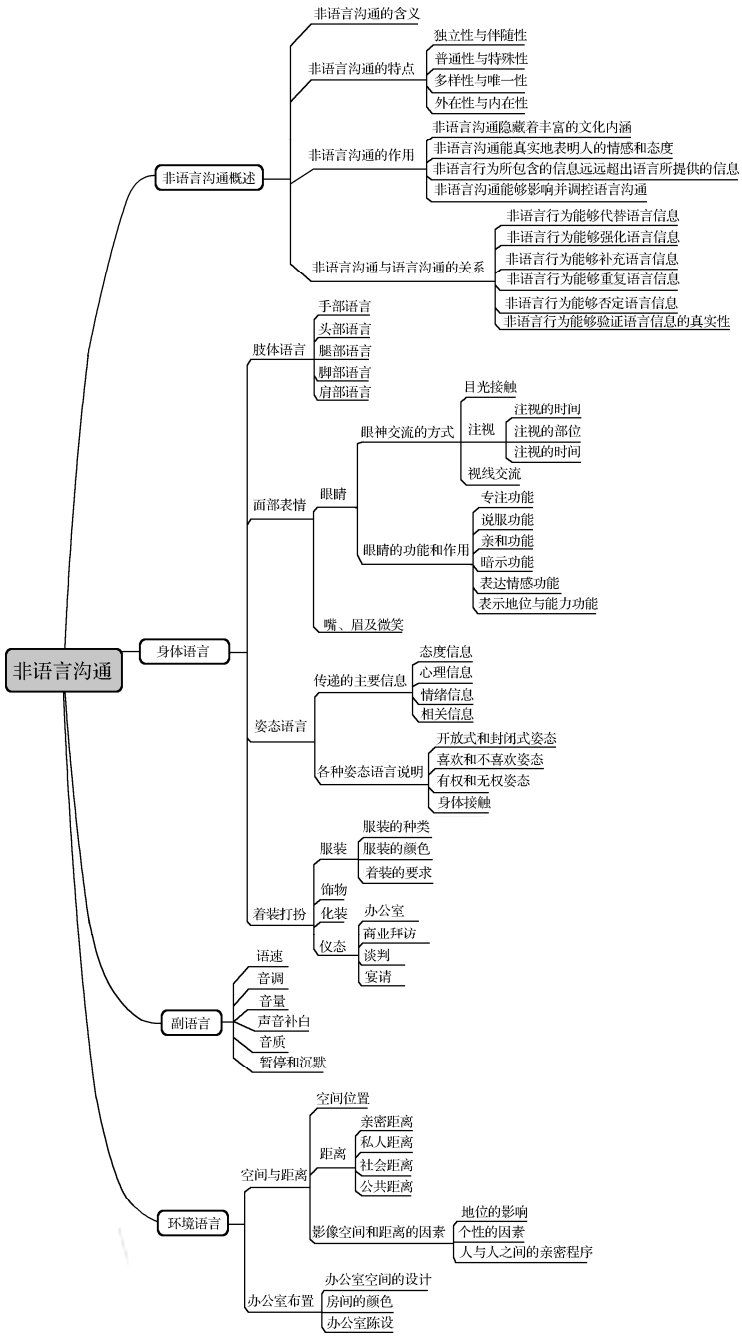
问题：

⑴ 可口可乐公司采用了哪些网络沟通形式？采用这种形式有什么优点？

⑵ 结合案例，请你谈谈网络对沟通有哪些影响。

第 13 章

非语言沟通


非语言沟通
非语言沟通概述
非语言沟通的含义
非语言沟通的特点
独立性与伴随性
普通性与特殊性
多样性与唯一性
外在性与内在性
非语言沟通的作用
非语言沟通隐藏着丰富的文化内涵
非语言沟通能真实地表明人的情感和态度
非语言行为所包含的信息远远超出语言所提供的信息
非语言沟通能够影响并调控语言沟通
非语言沟通与语言沟通的关系
非语言行为能够代替语言信息
非语言行为能够强化语言信息
非语言行为能够补充语言信息
非语言行为能够重复语言信息
非语言行为能够否定语言信息
非语言行为能够验证语言信息的真实性
身体语言
肢体语言
手部语言
头部语言
腿部语言
脚部语言
肩部语言
面部表情
眼睛
眼神交流的方式
目光接触
注视
注视的时间
注视的部位
注视的时间
视线交流
眼睛的功能和作用
专注功能
说服功能
亲和功能
暗示功能
表达情感功能
表示地位与能力功能
嘴、眉及微笑
姿态语言
传递的主要信息
态度信息
心理信息
情绪信息
相关信息
各种姿态语言说明
开放式和封闭式姿态
喜欢和不喜欢姿态
有权和无权姿态
身体接触
着装打扮
服装
服装的种类
服装的颜色
着装的要求
饰物
化装
仪态
办公室
商业拜访
谈判
宴请
副语言
语速
音调
音量
声音补白
音质
暂停和沉默
环境语言
空间与距离
空间位置
距离
亲密距离
私人距离
社会距离
公共距离
影像空间和距离的因素
地位的影响
个性的因素
人与人之间的亲密程序
办公室布置
办公室空间的设计
房间的颜色
办公室陈设

学习目标：

1. 掌握非语言沟通的三种基本形式；
2. 学会清楚地识别生活中的非语言沟通；
3. 了解非语言沟通与语言沟通之间的区别和联系；
4. 掌握如何将语言沟通、非语言沟通进行有效结合以达到沟通的目的；
5. 掌握通过空间距离所传达出的沟通信息。



引例

解读李明的“非语言”

星期五下午 3:30。

宏达公司经理办公室。

经理助理李明正在起草公司上半年的营销业绩报告。这时公司销售部副主任王德全带着公司销售统计资料走进来。

“经理不在?”王德全问。

“经理开会去了。”李明起身让座，“请坐。”

“这是经理要的资料，公司上半年的营销统计资料全在这里。”王德全边说边把手里的材料递给李明。

“谢谢，我正等着这份资料呢。”李明拿到材料后仔细地翻阅着。

“老李，最近忙吗?”王德全点燃一支烟，问道。

“忙，忙得团团转！现在正忙着起草这份报告，今晚大概又要开夜车了。”李明指着桌上的文稿回答道。

“老李，我说你呀，应该学学太极拳，”王德全从口中吐出一个烟圈说道，“人过 40，应该多多注意身体。”

李明闻到一股烟味，鼻翼微微颤动了几下，心里想老王大概要等这支烟抽完了才离开，可我还得赶紧写这篇报告。

“最近，我从报上看到一篇短文，说无绳跳动能治疗颈椎病。像我们这些长期坐在办公室的人，多数都患有颈椎病。你知道什么是无绳跳动吗?”王德全自问自答地往下说，“其实很简单……”

李明心里有些烦，可是碍于情面不便说出来，他瞥了一眼墙壁上的挂钟，已经四点了，李明把座椅往身后挪了一下，站起来伸了个懒腰说：“累死我了。”李明开始动手整理桌上的文稿。

“‘无绳跳动’与‘有绳跳动’十分相似……”王德全抽着烟，继续自己的话题……

当王德全在经理办公室抽烟时，李明的鼻翼微微颤动，这表明李明对烟味比较敏感，或许是李明讨厌烟味。如果王德全注意到这种非语言的信息就应该知趣地把烟灭掉。另外，当李明抬头看墙上的钟，起身整理办公桌，这些举动都传递出一种暗示：王德全应该离开这里了，我正忙着呢。如果王德全感觉到这种暗示，那么他就该起身告辞了。从这个案例可以看出，非语言沟通在人际关系过程中十分常见，较之倾听技巧，非语言沟通表现得更加微妙。

13.1 非语言沟通概述

13.1.1 非语言沟通的含义

沟通的主要工具是语言，但沟通的工具绝不只有语言，很多非语言符号也是重要的沟通工具。事实上，人们在沟通过程中常常会同时运用语言和非语言两种工具，特别是在人们面对面交谈时，会伴随着使用大量的非语言形式，这些非语言有时比语言本身更有意义。在沟通时人们甚至不需要通过语言，只需要通过一些动作、姿态、眼神、表情、服饰、仪表等非语言信号就能得到许多有价值的信息。可以说，良好的沟通不仅可以使人们听到绘声绘色的讲述，还可以通过丰富多彩的表情、姿态、动作等使人们获得形象的感受。

在沟通中，信息的内容部分往往通过语言来表达，而非语言则作为提供解释内容的框架，来表达信息的相关部分。因此非语言沟通常被错误地认为是辅助性或支持性角色。其实根据 Kramer 的估计，在沟通中非语言信息占了 94%（Seinfeld，January 29，1998），而人类学家 Ray Birdwhistell 的估计也有 65%（Knapp，1972）。显然，如果我们单纯重视语言沟通，将无法保证沟通的全面性和正确性。McNeill 等人的研究也证实了这一点，他们发现如果只是对话语倾听，那将会丢失 75%的意义（Mahany 1997：E—3）。几年前在加州大学洛杉矶分校的一项研究表明，个人行为表现给人的印象7%取决于用词、38%取决于音质、55%取决于非语言交流。非语言交流的重要性由此可想而知。

所谓非语言沟通，就是使用除语言沟通以外的各种沟通方式来传递信息的过程。非语言沟通的形式很多，它包括身体语言、副语言以及环境语言等。你也许遇到过这种情况：在你和别人交谈时，他时不时地看表，并对你不自然地笑，这时，你就会知趣地告辞了。你从什么地方知道对方不愿意再听你讲下去了呢？——这就是非语言信息。对方时不时地看表，说明他可能另有安排；他对你不自然地笑，说明他不好意思打断你的话，并告诉你他想请你离开了。

非语言沟通通过身体动作、体态、语气、语调、空间距离等方式交流信息、进行沟通的一个过程，它随时都在发生。微笑、皱眉、开会时的座次、办公室的大小及让来访客人等候的时间长短等，所有这些都在传递着高兴或愤怒、友善或距离感、权势或地位等。大多数情况下，我们对非语言符号的理解就像是呼吸一样都是下意识的。



案例 13-1

“空城计”巧妙运用非语言

《三国演义》中脍炙人口的故事“空城计”，描述的是这样一个故事：蜀将马谡失守街亭，魏将司马懿率兵直逼西城，诸葛亮无兵迎敌，但沉着镇定，大开城门，并在城楼上弹琴。司马懿怀疑设有埋伏，引兵退去。诸葛亮正是巧用了非语言克敌制胜的技巧，真可谓“眉来眼去传情意，举手投足皆语言”。

13.1.2 非语言沟通的特点

非语言沟通包含着十分丰富的内容和信息，一个眼神、一个微笑、一个手势，甚至沉默，

都能达到相互交流的目的，这表明非语言沟通与语言沟通相比具有十分突出的特点。一般来说，非语言沟通的特点主要表现在以下几个方面。

1．独立性与伴随性

所谓独立性，是指非语言沟通能够把语言形式转换成非语言形式，并通过非语言形式表现出来。随着非语言沟通形式的不断发展，非语言沟通已经能够单独地表示一些简单的意思，如喜、怒、哀、乐、敌对与友好，等等。即使在语言沟通高度发达的今天，非语言沟通仍能够独立表示一些特定的含义。可以说，在沟通过程中，脱离非语言行为的配合，语言行为往往难以达到有效的交际目的。

所谓伴随性，是指非语言沟通往往起着配合、辅助和加强语言的作用。例如，它与语言表达的内容、对象、环境相结合，能够更为准确地反映语言沟通所要表达的真正思想和感情，起到了传播和交流信息的作用。有时候仅仅通过有声语言不能表达出全部信息，而非语言沟通的协助运用则能够达到更为显著的沟通效果。

2．普遍性与特殊性

所谓普遍性，是指非语言沟通作为社会历史文化积淀的产物，许多身体语言、姿态语言为全世界大多数人所接受，具有普遍的适用性。它可为不同民族、不同地位、不同肤色、不同语言或有着不同文化背景的人们所接受，并被理解为一致或接近的含义，如握手和微笑等。也正是由于非语言沟通具有普遍性的特点，所以人类的跨文化交流才能够成为现实。

所谓特殊性，是指不同的民族有不同的文化背景和生活习惯，由此决定了不同的民族具有不同的非语言沟通。例如，俄罗斯人表露自己感情的方式比较矜持，认为说话时指手画脚是缺乏修养的表现。然而，在西班牙和拉美，人们习惯在说话时不时地加上手、头的动作及面部表情，以加强说话时的语气。在日常交流过程中，每个人都有自己表露非语言沟通的方式。具有开放型性格的人，非语言行为会更丰富一些，而内向型性格的人则相反。对于一条让人兴奋的消息，性格开放的人会大喊大叫，伴随着手舞足蹈；内向型性格的人至多面露微笑，而没有更多的非语言行为表露出来。非语言沟通的特殊性，要求我们在运用非语言沟通时要综合考虑对方的民族文化背景、习俗和惯例，对非语言沟通不能生搬硬套，防止失礼和不愉快的事情发生。

3．多样性与唯一性

所谓多样性，是指在信息发送者、信息接收者、信息通道和沟通环境等因素的影响下，同一非语言行为会具有多种含义。例如，“双臂交叉，一动不动地站着”这一无声姿态，可能表达以下多种信息：对方紧张害怕，有恐惧心理；对方强作姿态，在某一问题上固执己见；对方坚强不屈，信心坚定，不愿苟同；对方正处于沉思静想状态，追逐自在等等。在这种情况下，需要结合特定的时间、地点、人物、背景等情况做出准确的判断。正是由于非语言行为具有多样性，才导致了非语言行为的丰富多彩及其在沟通中独特的魅力。

所谓唯一性，是指非语言行为在特定的时间、地点等环境条件下所表达的意思是明确的、唯一的。不考虑非语言行为的环境条件，沟通就可能出现曲解、误会乃至完全理解错误。例如，日常生活中常用的“握手”这一非语言行为，在初次见面时，表示礼貌与相识的欣喜；在到医院看望病人时，表示亲切的问候；在与朋友分离时，表示美好的祝愿；领导与犯了错误的下级

握手，则表示信赖和鼓励；而两个有矛盾的人握手，表示言归于好等等。因此，在不同的环境中，非语言行为只能表示明确的、唯一的信息，这一点在非语言沟通时要特别注意。

4．外在性与内在性

所谓外在性，是指人们在进行非语言沟通时，以个人或群体的形体动作、表情、空间距离等外在表现作为信息发送的起点，通过一种可视的、客观的形式把所要表达的意思表达出来。例如，当你看到车间里的工人工作秩序井然、精神饱满、动作规范时，你会感到这个车间管理工作扎实、有效；当你看到谈判对手面带微笑、从容自若时，你会感到谈判对手很有信心，有望达成协议。

所谓内在性，是指非语言沟通受到人的气质、个性等内在心理因素的支配和影响。从心理学的角度看，非语言行为大都发自内心深处，极难压抑和掩盖，虽然是无声的动作，但具有强烈的心理刺激,而且非语言行为所传递的信息往往比有声语言更能得到深刻明确的理解。例如，一对配合已久、相互非常熟悉了解的搭档参与经济谈判，在谈判过程中，能通过眼神、微笑、手势等，向搭档传递谈判的策略和交流谈判对手有关的反馈信息，也能激发搭档的灵感和创造性，在谈判中发挥互相协调、互相补充的整体威力，最终取得谈判的胜利。

13.1.3　非语言沟通的作用

非语言沟通在人类交际中具有十分重要的地位和作用。事实上，根据美国心理学家艾伯特·梅拉比安的调查研究，在信息传递的全部效果中，语言只占 7%，声音占 38%，而非语言沟通所起的效果最为明显，占到了 55%。可见，非语言沟通在实际沟通活动中起着非常重要的作用，甚至比语言表达更为重要。概括起来非语言沟通的作用体现在以下四个方面。

1．非语言沟通隐藏着丰富的文化内涵

人们的许多非语言行为都是在特定的文化背景下形成的，不可避免地受到文化环境、风俗习惯、思维方式、价值观念以及宗教信仰的影响，并在沟通过程中自然而然地将这些文化内涵反映出来。例如，在佛教国家里，头是神圣不可侵犯的，你绝对不可摸别人的头；在伊斯兰教文化中，不能用左手碰食物或用左手拿东西吃，这会被认为不干净；在印度尼西亚、泰国和叙利亚等国，将脚趾交叠在一起被认为是举止粗鲁的表现；在德国和瑞士，用手指指自己是侮辱他人的行为；在越南，低下眼睛看着地面表示尊敬。跷起大拇指，在德国表示点一份啤酒，在日本则表示你要五份啤酒，在中国则表示对人的夸奖。“OK”手势，在美国，它代表完美或正确；在日本，它是金钱的象征；对法国人而言，它表示“零”；在某些阿拉伯国家，它代表诅咒；在德国、澳大利亚、俄罗斯和巴西，它却是猥亵手势。在西方国家，那些有许多窗户和最好风景的办公室都是特意留给地位比较高的人的，而在日本却恰好相反，“坐在窗户旁边”暗示你已经从主要工作组中被排除出来，或者是已经被放在一边了。在德国，办公室是单独的、分开的，并且在紧闭的办公室门上写着主人的名字。德国人不愿在一个敞开的大办公室里工作，因为自己的谈话能被别人听到显然是一种缺乏隐私权的表现。而在日本，办公室一般是不分割开的，公司经常会使用一个很大的、开放的但是很拥挤的办公室，包括老板在内所有的人都坐在这里，他们认为这样有助于消除非正式沟通的障碍。

2．非语言沟通能真实地表明人的情感和态度


知识链接 13-1


美国文化中男女非语言的行为差异

非语言行为在很大程度上是无意识的，因而它能更真实地表明人的情感和态度。当你与他人交谈后，你会很清楚地记得谈话的内容，因为这些话是通过你的思考、选择有意识地表达出来的，但在谈话时你做了哪些动作、用过什么样的姿势却难以说清，因为它们是自然流露的，你并没有刻意地去选择在说哪些话时采取哪些姿态。例如，我们会不自觉地接近自己喜欢的人，而与自己不喜欢的人谈话时则离得远些；当反对某些意见时，可能会把双臂交叉在胸前，而对某话题感兴趣时，会把身体倾向对方。面部表情、手势、形体动作和使用目光的方式，都向他人传递了我们的情感和情绪，别人能从我们的面部表情上发现愉快、悲哀、恐惧、愤怒和是否有兴趣。绝大多数人也能通过说话的速度、音调等准确地识别说话者的情绪。

3．非语言行为所包含的信息远远超出语言所提供的信息

有关研究表明，非语言行为所显示的含义要比语言丰富得多，因为语言有时会把所要表达的意思的大部分甚至是绝大部分隐藏起来。所以，要了解说话人的深层心理，即无意识领域，单凭语言是不够的，人的动作比语言更能表现出人的情感和欲望。人类语言传达的意思大多数属于理性层面，这种经过理性加工表达出来的语言往往不能真实地表露个人的真正意向，甚至还会出现“口是心非”的现象。这就表明，当一个人在谈话时，可能戴上某种面具，讲的话可能是虚假的，而其身体语言的掩饰就不会那么有效了。正如人们常说的：“不仅要听你说什么，更重要的是看你怎么说。”由此可见，非语言行为在沟通中所表现出的真实性和可靠性要比语言强得多，特别是在情感的表达、态度的显示、气质的表现等方面，非语言行为更能显示出它所独有的特性和作用。所以，在管理沟通过程中，尤其在准确表达丰富的情感、增强表达效果、提供可靠的心理活动信息时，都必须运用准确的非语言表达方式。

4．非语言沟通能够影响并调控语言沟通

在沟通过程中，非语言沟通不仅起着配合、辅助和加强语言沟通的作用，而且能够影响并调控语言沟通的方向和内容。例如，在交谈过程中，讲话者应把目光集中在听话者身上，尤其是面部，意思是“我在对你说话”。而听话者也应不时地注视一下讲话者，表示“我在听着呢”。讲话者在讲完时，总是抬起眼望着对方，示意对方“该你讲了”。这时对方会接受这一信号，将目光移向别处，表示“我已经准备接话了”。然后听话者转为讲话者，重复刚才的一幕，谈话继续进行。如果在讲话者喋喋不休时，听话者东张西望，那就表示“够了，别讲了”，这时讲话者应及时做出调整。这种目光信号的交换伴随着整个谈话过程，调节着谈话的结构和内容。不仅如此，非语言沟通还能验证和表达语言沟通所要传递的信息。例如，在一些娱乐节目中，我们会看到一种大众游戏，就是表演者不可以说话，但可以通过动作或者表情来表现一个成语或是一句话，让另外的参与者来猜。有时表演者做得很传神，参与者便回答准确；而有时表演者的表达不是很到位，参与者便会错误地理解表演者的意图而说出了毫不相干的意思，令观众忍俊不禁。这就说明非语言沟通在表达准确的时候可以真实地传递信息，而这个信息传递的过程又会受到动作、表情、理解等众多因素的影响。

13.1.4 非语言沟通与语言沟通的关系

英国学者阿盖尔(Argylls)提出，非语言沟通有三个基本用途：处理、操纵直接的社会情境；辅助语言沟通；代替语言沟通。由此说明，语言和非语言沟通各有其作用，它们相互作用、相互影响，有时语言沟通起主要作用，有时非语言沟通起主要作用。这就要求人们必须全面认识非语言沟通与语言沟通的关系，不能顾此失彼，不能因强调语言沟通而忽视非语言沟通的作用，也不能因强调非语言沟通而忽视语言沟通的作用。事实上，在沟通过程中，非语言沟通与语言沟通常常是伴随进行的。可以想象，脱离非语言行为的配合，语言沟通往往难以达到应有的效果；同样，脱离语言沟通的语意环境，孤立地理解某一非语言行为的含义也是很困难的。概括而言，非语言沟通与语言沟通的关系主要表现在以下六个方面。

1．非语言行为能够代替语言信息

我们现在使用的大多数非语言沟通是经过人类社会历史文化的积淀而不断地传递、演化，已经自成体系，具有一定的替代有声语言的功能。许多用有声语言所不能传递的信息，通过非语言沟通却可以有效地传递。另外，非语言沟通作为一种特定的形象语言，它可以产生有声语言所不能达到的交际效果。在日常工作中，我们也都在自觉或不自觉地使用各种非语言沟通来代替有声语言，进行信息的传递和交流。在传递交流信息的过程中，既省去过多的“颇费言辞”的解释和介绍，又能达到“只可意会，不可言传”的效果。

知识链接 13-2



毛主席的挥手之间

非语言沟通代替有声语言在舞台表演中的作用最为突出。在表演时，完全凭借手、脚、体型、姿势、表情等身体语言，就能够准确地传递特定的剧情信息。需要指出的是，在管理工作中所采用的非语言沟通与舞台表演时的身体语言应当有所区别。在管理沟通中运用非语言沟通，要尽量生活化、自然化，与当时的环境、心情、气氛相协调。如果运用非语言沟通时过分夸张或矫揉造作，只会给别人造成虚情假意的印象，影响沟通的质量，甚至会起到反作用。

2．非语言行为能够强化语言信息

非语言沟通不仅可以在特定情况下替代有声语言，发挥信息载体的作用，而且在许多场合，还能强化有声语言信息的传递效果。例如，当领导在会上提出一个远大的计划或目标时，他必须用准确的非语言沟通来体现这个目标的重要性。他应该用沉着、冷静的目光扫视全体人员，用郑重有力的语调宣布，同时脸上表现出坚定的神情。在表达“我们一定要实现这个目标”时，要有力地挥动拳头。在表达“我们的明天会更好”时，要提高语调，同时，右手向前有力地伸展，等等。这些非语言沟通大大增强了话语的分量，体现出决策者的郑重和决心。

3．非语言行为能够补充语言信息

非语言行为可以在语言信息之外增加信息。以道别为例，在多数情况下，非语言行为与语言二者并用，互为补充。例如，如果人们言谈甚欢，在一方站起身来说“我得走了”的时候，同时对方也会起身相送，双方告别时还会增加目光的接触，表示：“我们的谈话很有趣，有机会我们再聊好吗？”但是如果此前的谈话很不顺利，那双方的表情会显得冷淡，尽管也

会说“再见”，但非语言行为(如移开目光、坐着不起身相送等)可能暗示着“再也不想和你谈了”，“天哪，总算完了”等不同的含义。

4．非语言行为能够重复语言信息

在交流过程中，人们为了使语言所表达的信息更容易被理解和接受，往往在说话的同时还伴随着意思相同的非语言行为。例如，幼儿园老师叫小朋友们上课时要专心听讲，不可以跟同桌小朋友说话的时候，会朝着小朋友摇摇手，强调千万不可以。

5．非语言行为能够否定语言信息

当人们对语言沟通所传递的信息表示不满或意见有分歧时，人们可以通过非语言行为给予否定或拒绝。例如，两人发生了冲突，其中一个说：“我真希望您没生气。”另一个立即回答：“我才不生气呢!”不过声音是高调的，带着不屑的眼神，或者嘴角紧绷，攥着拳头。虽然嘴里说“不生气”，其实是真的生气了，因为他的语气、声调及面部表情已经表明了这一点。再如，当某人在争吵中处于劣势时，却颤抖地说道：“我怕他？笑话!”事实上，从说话者颤抖的嘴唇上不难看出，他的确感到恐惧和害怕。这些例子都充分说明，当语言信息与非语言信息发生冲突时，最常被接受的是非语言信息的含义，或者说非语言信息揭露了真相。

6．非语言行为能够验证语言信息的真实性

非语言行为所包含的信息常常是在不知不觉中反映出来的，是人们内心情感的自然流露，它所传递的信息更具有真实性。正因为非语言行为具有这个特点，所以非语言行为所传递的信息常常可以印证有声语言所传递信息的真实与否。在实际交流过程中，常会出现“言行不一”的现象。正确判断一个人的真实思想和心理活动，要通过观察他的非语言行为，而不只是听他的有声语言，因为有声语言往往会掩饰真实情况。日常工作中，同事之间的一个很小的助人动作，就能验证谁是你的真心朋友。在商务谈判中，可以通过观察对方的言行举止，判断出对方的合作诚意和所关心的目标等。



案例 13-2

麻将后面的政治新闻

我国新闻界的前辈徐铸成先生有次谈到他早年采访中的一段经历。1928 年阎锡山和冯玉祥曾经酝酿联合反蒋介石，可是当冯玉祥到达太原时，阎锡山却把他软禁起来，借此行动向蒋介石要钱要枪。后来冯玉祥的部下做了一番努力，才逐步扭转危局。那天徐铸成到冯玉祥驻太原的办事处采访，看到几个秘书正在打麻将，心里暗想，估计冯玉祥已经脱身出走了，因为冯玉祥治军甚严，如果他在家的话部下肯定是不敢打牌的。徐铸成赶紧跑到冯玉祥的总参议刘志洲家采访，见面就问：“冯玉祥离开太原了？”对方大吃一惊，神色紧张地反问：“你怎么知道？”这个尖端的回答，完全证实了徐铸成的判断。徐铸成就这样通过一桌麻将和采访对象的神色语气，获得了冯玉祥脱身出走的重要信息。以后他又经过深入的访谈，摸清了冯玉祥、阎锡山将再度联合的政治动向，在当时这是一条极其重要的政治新闻。

13.2 身 体 语 言



案例 13-3

曾国藩的识人术

清朝的曾国藩具有超乎异常的识人术，尤其擅长于通过人的身体语言来判断对方的品质、性格、情绪、经历，并对其前途做出准确的预言。

某天，有新来的三位幕僚来拜见曾国藩，见面寒暄之后退出大帐。有人问曾国藩对此三人的看法。曾国藩说："第一人，态度温顺，目光低垂，拘谨有余，小心翼翼，乃一小心谨慎之人，是适于做文书工作的。第二人，能言善辩，目光灵动，但说话时左顾右盼，神色不端，乃属机巧奸诈之辈，不可重用。唯有这第三人，气宇轩昂，声若洪钟，目光凛然，有不可侵犯之气，乃一忠直勇毅的君子，有大将的风度，其将来的成就不可限量，只是性格过于刚直，有偏激暴躁的倾向，如不注意，可能会在战场上遭到不测的命运。"

这第三人便是日后立下赫赫战功的大将罗泽南，后来他果然在一次战争中中弹而亡。

身体语言沟通是指在沟通过程中通过身体的固有特征或身体的某些动作来传递交流信息，它既包括身体动作，如手势、面部表情、眼神、头及四肢的动作等，也包括个人的身体特点，如体型、体格、姿势、气味、高度、体重、头发颜色及肤色等，同时还包括用于个人装饰的服装、饰品及化妆等。

在日常生活中，身体语言是人们沟通中最常用的一种形式，因此，学会观察和利用身体语言是实现有效沟通的基本保证。概括起来，身体语言具有以下一些特点：第一，身体语言是利用身体动作或姿势来传递信息的一种非语言沟通手段；第二，在一个民族或一种文化里，用什么样的身体语言来表示什么意思，是约定俗成的，违反了规则，就会引起误解；第三，身体语言可以是有意识的，也可以是无意识的，一个人走路的姿势大多是无意识的但却能传递某种信息；第四，身体语言是以生理肌肉活动为基础的身体动作或动作停顿下来形成的姿势；第五，身体语言可以用来代替语言，同时也可以与语言相互补充或强调语言传递的信息；第六，身体语言可以是天生的，也可以是后天养成的。在沟通过程中，最常用的身体语言主要有肢体语言、面部表情、姿态语言以及着装打扮等。

13.2.1 肢体语言

肢体语言主要指四肢语言，包括手部语言、头部语言、腿部语言以及肩部语言等。通过对肢体动作的分析，可以判断人的心理活动或心理状态。

1．手部语言

由于手部动作比较灵活，因此运用起来更加自如，手部语言也就成了肢体语言中最核心的部分。手势可以是各民族共通的，如摇手表示"不"。手势也可能会因文化不同而异，如英美人面对开来的车辆，右手握拳，拇指跷起向右肩后晃动，表示要求搭便车，但在澳大利亚和新西兰，这一动作往往会被看作淫荡之举。手部语言具体如下所述。

(1)手掌。一般认为，敞开手掌象征着坦率、真挚和诚恳。判断一个人是否诚实，有效的途径之一就是观察他讲话时手掌的活动。小孩子撒谎时，手掌藏在背后；成人撒谎时，往往将双手插在兜内，或者双臂交叉，不露手掌。常见的手掌语言有两种，即掌心向上和掌心向下。掌心向上，摊开双手，表示真诚坦率，不带任何威胁性；而掌心向下，表明压抑、控制，带有强制性和支配性，容易使人们产生抵触情绪。

(2)手指。双手插在上衣或裤子口袋里，伸出两拇指，是显示高傲态度的手势。将双臂交叉胸前，双拇指翘向上方，这既显示防卫和敌对情绪，又显示十足的优越感，这种人极难接近。若在谈话中将拇指指向他人，这是嘲弄和藐视的信号；若伸出食指，其余的指头紧握，指着对方，表示不满对方的所作所为而教训对方，带有很大的威胁性。如果将双手手指架成耸立的塔形，表示有发号施令和发表意见的欲望；若成水平的尖塔形则表示愿意听取别人的意见。

(3)背手。有地位的人都有背手的习惯，当他们站立或走路时，双臂背在背后并用一只手握住另一只手，表示的往往是有一种优越感和自信心。不仅如此，背手还可以起到镇定作用，双手背在身后，表现出自己的胆略。学生背书，双手往后一背，确能缓和紧张情绪。但要注意的是，若双手背在身后，不是手握手，而是一手握另一手的腕、肘、臂，则成为一种表示沮丧不安并竭力进行自我控制的动作语言，暗示了当事者心绪不宁的被动状态。

(4)搓手掌。冬天搓手掌，是防冷御寒。平时搓手掌，正如成语“摩拳擦掌”所形容的跃跃欲试的心态，是人们表示对某一事情的急切期待的心情。运动员起跑前搓搓手掌，表示期待胜利；国外的餐馆服务员在你桌前搓搓手掌，问：“先生，还要点什么？”这实际上是对小费的期待，对赞赏的期待。

(5)双手搂头。将双手交叉搂在脑后，这是有权威、占优势地位或对某事抱有信心的人经常使用的一种典型的表示高傲的动作。这也是一种暗示拥有权力的手势，表明当事者对某地某物拥有所有权。如若双手支撑着脑袋，或是双手握拳支撑在太阳穴部位，双眼凝视，这是脑力劳动者惯用的一种帮助思考的手势。

(6)亮出腕部。男性挽袖亮出腕部，是一种力量的展示，显示了积极的态度。女性的腕部肌肤光滑，女性露腕亮掌，具有吸引异性的意图。

(7)握手。握手是现代社会习以为常的见面礼，然而握手的方式却千差万别。握手的力量、姿势和时间的长短都能传递不同的信息。根据握手的力量、姿势和时间的长短的不同，可将握手分为以下几种类型，如表 13-1 所示。

表 13-1　握手方式的类型

支配性与谦恭性握手	握手时手心向下，传递给对方的是支配性的态度。研究证明，地位显赫的人习惯于采用这种握手方式。掌心向上与人握手，传递一种顺从性的态度，表示愿意接受对方支配，谦虚恭敬。若握手双方都想处于支配地位，握手则是一场象征性的竞争，其结果是双方的手掌都处于垂直状态。研究表明，同事之间、朋友之间、社会地位相等的人之间往往会出现这种形式的握手
直臂式握手	握手时猛地伸出一条僵硬挺直的胳膊，掌心向下。事实证明，这种形式的握手是最粗鲁、最放肆、最令人讨厌的握手形式之一，所以在日常生活中应避免这种握手方式
死鱼式握手	一方伸出软弱迟钝的手，有气无力地让对方去握，像一条死鱼，给人一种很不情愿的感觉。这种握手使人感到无情无义，受到冷落，还不如不握
双握式握手	采用这种方式握手的人是想向对方传递真挚友好的情感，常常是先用右手握住对方的右手，再用左手握住对方的手背，双手夹握。西方亦称之为“政客式握手”。这种握手包括两种形式：① “手握式握手”，即用两只手紧紧握住对方的一只手并上下用力摇动；② 用右手抓住别人的右手不放，左手同时做出各种“亲密”动作

续表

骨式握手	这是一种用力过猛的握手形式，握手时用拇指和食指紧紧抓住对方的四指关节处，像老虎钳一样夹住对方的手，让别人感到疼痛难忍。很显然，这种握手方式会让人感到畏惧和厌恶
蜻蜓点水式握手	这种握手方式不是满手张开去握住对方的整个手掌，而是轻轻地捏住对方的几个指尖，给人十分冷淡的感觉，其用意是要与对方保持距离。女士同男士握手时往往会采用这种方式

2．头部语言

头部动作也是运用较多的身体语言，而且头部动作所表示的含义十分细腻，需根据头部动作的程度并结合具体的条件来对头部动作传递的信息进行判断。

⑴点头。点头这一动作可以表示多种含义，有表示赞成、肯定的意思，有表示理解的意思，有表示承认的意思，还有表示事先约定好的特定暗号，等等。在某些场合，点头还表示礼貌、问候，是一种优雅的社交动作语言。

⑵摇头。摇头一般表示拒绝、否定的意思。在一些特定背景条件下，轻微地摇头还带有沉思的含义和不可以、不行的暗示。另外，头朝对方略微侧转表示注意；单手或双手抱头表示沉思、沮丧或烦恼。

3．腿部语言

腿部语言主要有如下几种：

⑴站立时两腿交叉往往给人一种自我保护或封闭防御的感觉；相反，说话时双腿和双臂张开，脚尖指向谈话对方，则是友好交谈的开放姿势。

⑵架腿而坐，表示拒绝对方并保护自己的势力范围；而不断地变换架脚的姿势，是情绪不稳定或焦躁、不耐烦的表现。在讨论中，将小腿下半截放在另一条腿的上膝部，往往会被人理解为辩论或竞争性姿势；女性交叉上臂并架腿而坐，有时会给人以心情不愉快，甚至是生气的感觉。

⑶坐着的时候无意识地抖动小腿或脚后跟，或用脚尖拍打地板，表示焦躁、不安、不耐烦或是为了摆脱某种紧张感。

4．脚部语言

脚的动作虽然不易观察，但却更直观地揭示了对方的心理。抖脚可表明轻松、愉快，也可表示焦急不安；跺脚表明兴奋，但在愤怒时也会跺脚。脚步轻快表明心情舒畅；脚步沉重说明疲乏、心中有压力等。双脚呈僵硬的姿势，表示紧张、焦虑；脚尖点地表示轻松或无拘束；坐着时脚尖来回摆动表示轻松或悠闲。

5．肩部语言

耸肩膀这一动作外国人使用较普遍。由于受到惊吓，就会紧张得耸肩膀，这是一种生理上的动作。另外，耸肩膀还表达“随你便”、无可奈何、放弃、不理解等含义。

13.2.2 面部表情

人的面部表情是非常有效的沟通工具，嘴、眼、眉等都能敏锐地传递特殊的感情、想法和目的。人的脸部能够表达生气、快乐、恐惧、伤心、幸福、惊讶、关心、担忧、窘迫、不屑一顾等各种表情。事实上，人们可以有超过 25 万种不同的面部表情，而我们能够进行描述的面部表情却为之甚少。面部表情能传达多种情感，同时也能轻易地隐藏情感。在一些社会

文化中，人们被教育不要轻易表达情感，对受伤的感情要把它伪装起来。所以，虽然人们经常运用面部表情，但是它们所表达的情感并不易被解读。

解读面部表情是一个复杂的过程，面部经常迅速显示几种感情的组合。提高一个人对面部表情的解读能力的最好方式是观看人们说话时面部表情的无声录像。观看眉毛的扬起或紧皱、瞳孔的变化、鼻子的张合、嘴唇的绷紧与放松、牙齿合上或紧咬等变化，揣摩其中的含义。例如，瞳孔放大可能意味着听者对你正在讲的内容感兴趣，瞳孔缩小说明他或她不喜欢你所说的内容。常用的面部表情语言包括眼睛、嘴巴、眉毛等的动作。

1．眼睛

眼睛是心灵的窗户，在人体的各个器官中，眼睛一直是神秘力量的源泉，它能够传神地表达出一个人的内心感情，具有很强的交流功能和感染力。中国绘画艺术中所讲究的“画龙点睛”充分说明了眼睛是神采的表现这一道理。

(1)眼神交流的方式。一般来说，通过眼睛进行交流的常见形式有目光接触、注视、斜视和眨眼等。这里重点介绍目光接触、注视与视线交流。

① 目光接触。在不同的文化环境中，目光接触的习惯有所不同。美国人认为那些回避目光接触的人不可靠、不友善、不值得信赖，或者不专注、不客观。但是，过多的目光接触显得专制独裁，过少则是软弱的表现。


知识链接 13-3

不同文化对目光接触的理解

日本人认为直接的眼神接触是一种威胁，并且认为与长者说话时应低垂眼睛，以表示尊敬。阿拉伯人通常直接看着对方的眼睛说话，他们相信眼睛是心灵的窗户。拉美文化和非洲文化鼓励长时间的目光接触，但身份较低的人对身份较高的人这样做则被认为是对身份高的人的不尊敬。

② 注视。行为科学家断言，只有当你同他人眼对眼时，也就是说，只有相互注视到对方的眼睛时，彼此的沟通才能建立。注视行为主要体现在注视的时间、注视的部位和注视的方式三个方面。

第一，注视的时间。注视的方式和时间对双方交流的影响十分重要。有时，我们和有些人谈话感到舒服，有些人则令我们不自在，有些人甚至看起来不值得信任。这主要与对方注视我们的时间长短有关。当然，这也要区分不同的性别之间的交流。

第二，注视的部位。注视的方式和时间的长短很重要，注视的部位也同样重要。


知识链接 13-4



在面对面的交往中，我们应针对不同对象，选择不同的注视部位。例如，批评下属员工若用社交注视，你再严肃，对方也可能漫不经心，因为社交注视削弱了你批评的严肃性；若你用亲密注视，则会使对方窘迫，产生抵触情绪。所以，只有公务注视最为合适。

第三，注视的方式。眨眼是人的一种注视方式。眨眼一般每分钟 5～8 次，若眨眼时间超过一秒钟就成了闭眼。在一秒钟之内连眨几次眼，是神情活跃、对某物感兴趣的表示(有时也可以理解为由于怯懦羞涩、不敢正眼直观

而不停眨眼)；时间超过一秒钟的闭眼则表示厌恶、不感兴趣，或表示自己比对方优越，有蔑视或藐视的意思。这种把别人扫出视野之外的做法很容易使人厌恶，这种人是很难沟通的。

③视线交流。在人们日常交往过程中，视线交流具有以下特殊功能。

第一，爱憎功能。亲昵的视线交流可以打破僵局，使谈话双方的目光长时间相接。若在公共场合对异性死死盯视，则可能伤害他或她，引起不愉快的结局。

第二，威吓功能。用视线长时间盯视对方还有一种威吓功能。警察对罪犯、父母对违反规矩的孩子，常常怒目而视，形成无声的压力。

第三，暗示功能。通过视线交流，人们能够把自己的意图及想法清晰地暗示出来，从而达到心领神会的效果，这正像人们所说的“心照不宣”或“心有灵犀一点通”。

第四，显示地位功能。如果地位高的人与地位低的人谈话，那么，地位高的人投于对方的视线，往往多于对方投来的视线。

(2)眼睛的功能和作用。研究表明，眼睛具有许多特有的交流功能，其沟通功能和作用大致包括以下六点。

① 专注功能。眼神能够反映出一个人的注意程度及感兴趣程度。一般来说，瞳孔的大小能精确地反映一个人的兴趣水平和对他人的态度。例如，当兴趣强烈时瞳孔会放大，而当兴趣减少时瞳孔就会收缩。

② 说服功能。眼睛在说服性沟通中能起到重要的作用。在沟通中，劝说者要想使人感到真诚可信，必须与被劝说者保持眼神接触。为了避免可信性的显著下降，劝说者不能经常向下看或眼光离开被劝说者。过度的眨眼和明显的眼皮颤动都会让对方生疑。

③ 亲和功能。目光在建立、保持以及终止人际关系方面扮演着很重要的角色。例如，注视表明你对对方很感兴趣，并允许对方获得关于你的信息。这里需强调的是，目光交流在人际关系发展方向方面的作用比其他任何一种非语言交流都更重要一些。

④ 暗示功能。有足够理由说明，眼神配合手势可以更好地进行暗示。

⑤ 表达情感功能。眼睛和脸部表情可以作为交流中有效的中介体。要想了解一个人是在表达一种肯定的还是否定的感情时，可以通过观察眼睛的瞳孔来加以判断。当你所表达的是肯定的情感，如高兴或幸福时，瞳孔就会放大；反之，当你表达的是否定的情感，如悲伤或痛苦时，瞳孔则会缩小。总之，眼睛可以正确反映一个人是在表达肯定还是否定的情感，这与“喜形于色”的说法是一致的，即人们常把自己的情感表露于面色上，把情感的温度显现在目光中。因此，希望了解别人心情和情感的人，可以依靠对方的面部和眼睛所提供的信息进行判断。

⑥ 表示地位与能力功能。人的目光不仅可以折射其地位高低，还能有效地反映出其领导潜力。一份对某军校警官的目光举止的有趣研究显示，级别低的警官看上去比级别高的警官更谦逊，同时也证实那些看上去行动谨小慎微的学员大多数只担任级别较低的领导职务。事实上，实权在握的人其目光通常很有力，这类人常以有力的目光注视着自己的部下，控制着他们的情绪。相反，那种回避和低头不敢对视的目光一般被看作是软弱屈从的标志，通常，这类人不具备领导才能或领导能力不强。

2．嘴、眉及微笑

(1)嘴。嘴的动作也能从各方面反映人的内心。嘴的表情是通过口形变化来体现的：鄙视

时嘴巴一撇；惊愕时张口结舌；忍耐时紧咬下唇；微笑时嘴角上翘；气急时嘴唇发抖等。当然，嘴还可和身体的其他部位配合以表示不同的含义。

⑵眉。眉在交流的过程中也扮演着重要的角色：当人们表示感兴趣或有疑问时，眉毛会上挑；当人们赞同、兴奋、激动时，眉毛会迅速地上下跳动；处于惊恐或惊喜之中的人，他的眉毛会上扬；而处于愤怒、不满或气恼时，眉毛会倒竖；当窘迫、讨厌和思索的时候，往往会皱眉。

⑶微笑。微笑是没有国界的语言，对每一个人来说都是均等的。把它运用到日常工作中去，会给我们带来意想不到的成功。正是因为如此，不少企业，特别是在服务业，开始对其员工进行微笑培训，让他们学会微笑。

善于交际的人在人际交往中的第一个行动就是面带微笑。一个友好、真诚的微笑会传递给别人许多信息。微笑能够使沟通在一个轻松的氛围中展开，可以消除由于陌生、紧张带来的障碍。同时，微笑也显示出你的自信心，表示你希望能够通过良好的沟通达到预定的目标。

作为一名管理者，要非常清楚地知道微笑对你处理客户、上下级关系的重要性。为了赢得客户的好感和融洽上下级关系，就要让他们在潜意识里了解你内心的感情，而不是你的简单表情。真诚的微笑能够在对方心中产生轻松、愉快、可信的感觉，而仅仅停留在表面的微笑，只会给别人以做作的印象，甚至会弄巧成拙。



案例 13-4

用微笑去打动

新加坡的“伊势丹”商场是日本商人经营的一家高级百货公司。每天早上营业开门之时，售货员们夹道迎客，一边微笑躬身，一边用英语向顾客问好:“Good morning。”人们进入商场，在每个楼层的入口处，都能得到同样热情的接待。顾客走到柜台前面，售货员立刻颔首行礼微笑着说:“先生(女士)，请问您需要什么东西？”他们不仅主动介绍商品，而且拿出来供你选择。一名打算只看不买的人，在持续的微笑之下，也会感到不好意思，结果还是花了新币 6 元 5 角买了一个小小的旅游纪念品——刻有鱼尾狮图案的钥匙扣……

几天之后，这位顾客路过大排档，也看到这种钥匙扣，可标价仅 4 元，再仔细对比，发现“伊势丹”商场的时装价格也比大排档高出 20%～40%。然而，光顾“伊势丹”的顾客们，特别是那些阔气的先生们、太太们，是不可能去大排档对照价格的。只要微笑和颔首让他们称心如意，他们多花一些钱也心甘情愿。

看来，实行这种微笑的“促销术”，其效益是不言自明的。当然，它除了表现于服务态度优良之外，别的条件也必不可少。例如，商场布置美观、橱窗陈列新颖、商品富有特色、拥有空调和自动电梯等现代设备，这才更让顾客产生“物有所值”的感觉。

13.2.3 姿态语言

姿态是指人们身体语言不断变化所呈现的状态，如坐姿、站姿、身体接触等。姿态在传递有关自信度、个人偏好、独断性、权力大小方面的信息上起着关键的作用。不同的姿态传递不同的信息，人们内心活动的变化会通过姿态语言有意无意地流露出来。从一定意义上说，姿态是人们心理活动的晴雨表。有研究者认为，至少有 1000 种不同的姿态语言。至于这些姿态语言传递的究竟是哪一种信息，还要视具体的语境而定。

1．姿态语言传递的主要信息

人的姿态常常能“说”出很多话来，表达出种种不同的信息。一般来讲，无论是站着还是坐着，当一个人放松或悠闲的时候，身体往往处于比较舒展的状态；而当一个人不舒服、紧张、害怕时，整个身体都会绷得紧紧的，手臂和双腿紧靠在一起。一个人是直挺挺地站着，还是斜靠着门站着；是端端正正地坐着，还是随随便便地跷着二郎腿、交叉着腿或并排着腿坐着；等等，这些都能传递一定的信息。概括而言，姿态语言主要传递了以下四种信息。

⑴态度信息。姿态不仅可以帮助我们传递或强化语言表达的信息，而且还能够生动地反映出信息传播者对他人的态度。

⑵心理信息。姿态可以有效地提供确切的个人心理状态的信息。它不仅能够表明人们是否自信，而且能暗示出自信的程度，还能将人们消极的心理状态暴露无遗。

⑶情绪信息。姿态能够反映人们情绪的变化。

⑷相关信息。姿态还能揭示许多其他重要的相关信息、心理变化等。显然，如果人们不了解姿态所提供的相关信息，便可能产生误解，甚至引起不必要的冲突。

2．各种姿态语言说明

⑴开放式姿态和封闭式姿态。在沟通时，开放式姿态是很受欢迎的，因为它能够给人传递这样一个信号：我真诚地努力表现出自己真实的思想。开放式姿态通常表现为：伸展一下双手，松一下衣服扣子或领带，放松一下四肢，双手背后，下颌微抬，斜着身子，以手托头等。

相反，封闭式姿态则是不受欢迎的，因为它带有制造不愉快气氛的意味。封闭式姿态通常表现为：紧缩双臂，夹紧双腿，目光下垂，捻弄手指，拉衣服和摸耳朵等。这些动作通常是一种不自信的信息流露。事实上，任何毫无意义的动作都可能被解释为紧张的表现。

⑵喜欢姿态和不喜欢姿态。希望别人喜欢自己的愿望人人皆有。要想知道自己是否受人喜欢，可以通过观察别人的姿态语言来进行检验和判断。当别人向你传递的姿态语言是短时间的目光接触、白眼、不高兴的面部表情、相对较少的动作、身体僵硬、神情冷漠、身体紧张等，表达的显然是“不喜欢”。相反，当别人向你传递的姿态语言是亲切的目光、友好的眼神、微笑的面部表情、自由放松的动作等，则表达的肯定是喜欢。

⑶有权姿态和无权姿态。具有一定权力的人，无论权力大小，都希望被别人认可，他们有意无意地表现出来的姿态语言中暗示了其权势感。表示权力与地位的姿态语言主要有：放松的姿势，昂首直立的身姿，果断有力的手势，持续而又直接的凝视，相对夸张的动作，适当地瞪眼，适时地打断，适当地接近别人等。一般来说，那些有一定官职却并不渴望得到别人认可的人，一般不会是一个强有力的人物。在这类人身上常常会显出一些没有权势感的姿态暗示，如身体紧张、过度微笑、别人发言时一直不直接看别人且频繁地向下看、很早到场、坐在会议桌的最后、经常移动脚、注意力分散、动作僵硬等。

⑷身体接触。人类感觉的发展顺序是触觉、听觉和视觉，但是在长大成人后，使用感觉的顺序却正好相反，为视觉、听觉和触觉。心理学家强调，人类有触摸的重要需求，在婴幼儿时期，适当的触摸满足感对婴儿日后的健康发展有着重要的作用。身体接触不仅对健康发展很重要，而且也是人类的一种重要的非语言沟通方式，它使用形式多样，并富有强烈的感情色彩，也具有强烈的文化特色。由于身体接触进入了最敏感的近体交际的亲密距离，容易

产生敏感的反应，特别是在不同的文化环境中，身体接触具有不同的含义，因此在沟通中要谨慎地对待。

13.2.4 着装打扮

在现代生活中，人们的着装打扮已远远超越了最基本的遮羞避寒的功能，其更重要的功能是向别人传递属于个人风格的信息。服装、饰物及化妆等非语言方式都在作为沟通的手段而发挥着重要的作用。

1．服装

服装对非语言沟通极为重要。衣服的颜色、款式和风格等能够传递许多信息，其不仅可以表示一个人的社会地位、身份和职业性质，而且能够反映人的心理特点和性格。服装能够透露人的感情信息，常常是你如何感觉的就会如何穿着，而穿着如何又会影响着你的感觉。

⑴服装的种类。一般来说，服装可以分成制服、职业装和休闲装几类。制服是最专业化的服装形式，它表明穿着者属于一个特定的组织。最常见的制服是军装，军装告诉人们着装者在军队中所处的地位以及与他人的关系。职业装是企事业单位为员工提供的服装，它是企事业单位形象识别系统的组成部分，如公司为员工提供的职业装和学校为教职工提供的职业装等。休闲装是工作之余的穿着，这种服装的选择权在个人，所以休闲装能够表现人的个性。

⑵服装的颜色。关于服装的颜色非常值得注意。在西方，黑色指丧服的颜色，白色为婚庆礼服的颜色；但在东方，丧服往往用白色，婚庆用红色。在古代欧洲，紫色一般是权力的象征；而在古代中国，黄色才是不可侵犯的权贵颜色。皇帝的龙袍是黄色的，唐朝以后甚至规定非天子不得穿黄袍，不过紫色在古代中国也代表权贵。在正式的工作场合，最佳颜色为黑和白，其次是灰色、褐色系列。

⑶着装的要求。首先，着装要符合一个人的年龄、职业和身份。尤其是管理者的着装要体现自己的身份，并且要让自己的着装能给人留下美好的印象。服装的穿着能表明管理者大概是什么样性格特点的人。在社交场合中，人们对新来者的第一印象就是看他的穿着如何，并根据第一印象对新来者做出某种初步的判断。

其中，职业服装最能显示一个人的工作性质以及他的从属关系。以某一饭店中的管理人员、各种性质的服务员着装为例。饭店员工的制服首先有一个整体的特色，以区别于其他饭店。在饭店内部，又以不同的样式、标志或颜色显示出各自不同的身份、职责范围。当顾客来到某一饭店，一定希望接待自己的是一位穿着美观、整洁、态度和蔼的服务员，而不是衣着不整、无精打采的服务员。职业服装明确表明了人们的身份，促使每一个人自觉维护集体的荣誉、热爱本职工作、增强责任心，同时树立起良好的企业形象，使人们产生信任感。

其次，着装要符合一个人的脸型、肤色和身材。人的个子有高矮、体型有胖瘦、肤色有深浅，穿着应考虑到这些差异，扬长避短。一般来说，个子较高的人，上衣应适当加长，衣服颜色最好选择深色、单色或柔和的颜色；个子较矮的人，上衣应稍短一些，服装款式以简单直线为宜，上下颜色应保持一致，不宜穿大花图案或者宽格条纹的服装，最好选择浅色套装；体型较胖的人，衣服款式应力求简洁、中腰略收，宜选择小花纹、直条纹的衣料，最好是冷色调，以达到显“瘦”的效果；体型较瘦的人应选择色彩鲜明、大花图案以及方格、横格的衣料，给人以宽阔、健壮的视觉效果。另外，肤色较深的人穿浅色服装，会获得健美的

色彩效果；肤色较白的人穿深色服装，更能显出皮肤的细洁柔嫩。每个管理者在决定自己的服饰穿戴上，要根据自己的具体情况而定，不必墨守成规。

2．饰物

饰物在人的整体装饰中至关重要，一件用得适当的饰物好似画龙点睛，能使你气质出众。佩戴饰物有三点要求：与服装相协调，与人相协调，与环境相协调。不要在正式场合询问对方所佩饰物的新旧、价格及购自何方，更不能动手去触摸对方的饰物，这样会使对方感到恼火。任何时候，男士在室内都不得戴帽子、手套，女士的纱手套、帽子、披肩、短外套等，作为服装的一部分，则可在室内穿戴。在他人办公室或居室里，不要乱放自己的衣帽，当主人允许后，才可以按照要求放好。领带和领结被称为西装的灵魂，选择上应下一番工夫。在正式场合穿礼服时，可配以黑色或白色领结。蝴蝶结在运动场上或比较轻松的场合里大受欢迎，但打上蝴蝶结参加社交活动给人感觉就不太严肃了。

男士的腰带分工作和休闲两大类。工作中应以黑色和棕色的皮革制品为佳，而配休闲服装的腰带，只要漂亮就可以。腰带的颜色和式样不宜太醒目。女士系腰带应考虑同服装相配套，还要注意体型问题，如是纤细柳腰，系上一条宽腰带会楚楚动人；如腰围太粗，可系一条环扣粗大的腰带，使腰带的环扣成为瞩目的焦点。

纽扣在服装上的作用是很大的。女士服装上的纽扣式样可以千姿百态，而男士的纽扣则不宜追求新潮。西装上衣为双排扣的，穿着时一定要把扣全系上。如果是单排扣的，还有两粒与三粒纽扣之分，前者应系上面那一粒纽扣，后者应系中间那一粒纽扣。

眼镜选配得好，可使人显得儒雅端庄。方脸的人要选大圆框、粗线条的镜框；圆脸的人宜选四方宽阔的镜框；而椭圆形脸最适合选框型宽阔的眼镜。在室内不要戴黑色等有色眼镜，如遇眼疾不得已而为之，应向主人说明缘由。

女式手提包应套在手上，不要拎在手里，手包大小应与体型相适应；男士在公务活动中携带的公文包应以黑色、棕色的上等皮革制品为佳。女士用的钱夹可以随手携带，或放在提包里；男士的皮夹只能放在西装的上衣内侧口袋里。

3．化妆

化妆跟衣服一样，是皮肤的延伸。常见的化妆品有眉笔、胭脂、粉、唇膏、指甲油、香水等。化妆的目的在于重整面部焦点的特征，如单眼皮变双眼皮、细小的眼睛变大、扁平的鼻子显得高耸、青白的面色变得红润等。化妆是一种身体语言，一位女士精心打扮，除了令自己更好看，还可能“告诉”别人三件事：第一，我肯花时间在化妆上，而时间就是金钱，所以我的社会地位并不低；第二，我的化妆品是贵重的，这反映了我的财富；第三，我与其他同样精心化妆的人是特别的一群人，与一般人不同。

4．仪态

在不同的场合，管理者要具有大方、得体的仪态，才能显示出自己的修养和交际技巧。

(1)办公室

无论你是主人或访客，在公务交际中最重要的是随时保持优雅、警觉以及有条不紊的态度。在接待访客时，如果没有接待人员引导访客到你的办公室，你应该亲自出去迎接，问候来客，并且带他到你的办公室；当接待人员将访客带到你的办公室时，你应马上站起来，快

步走出，热情握手，寒暄问候，表达出你很高兴见到对方，并视他为一个重要访客。当由于一些突如其来的事情打乱了你的接待时间，如果你必须让客人等待超过 10 分钟，则应抽出一两分钟，到办公室外面问候客人，表明你的歉意，安抚访客的情绪。约定的人到达时，如果你正在打电话，应该马上结束，并告诉对方处理完事情给对方回电话。等客人在安排好的座位上落座后，你再坐下，请客人喝茶，然后进入谈话的正题。

当你较忙，工作安排很紧凑，而来访的人逗留时间过久，或者下面另有一位重要客人来了，而你必须给予特别的接待，你可以看着你的手表说："我很抱歉，下面还有一个重要的会议，几分钟前就开始了。"同时，给对方留一点时间说最后一两句话。

⑵商业拜访

在进行商业拜访时，应当按约定时间准时到达。在等待期间，尽量不要向接待人员提任何要求，避免干扰对方正常工作。如果等待时间较长，可向接待人员询问还需要等多久，但不要不停地问，抱怨你等了很久，要保持安静、有礼貌。当离开接待室时，应记得道谢。

⑶谈判

谈判一般是一种正式的活动，必须注重仪表，给人一种良好的印象。自我介绍时要自然、大方，不必过分拘泥礼节，一般应姓、名并提，讲清自己的单位、所担任的职务等。介绍他人时，社会地位较低的人总是被介绍给社会地位较高的人。

在谈判过程中，讲话语气要平和、友好，不生硬，不咄咄逼人，不强加于对方。在对方发言时要仔细倾听，不能漫不经心，眼睛四下张望，流露出轻视对方的神情，可以用点头同意或简单的"嗯"、"对"、"我明白"等语言，鼓励对方继续讲下去，并以积极、友好的手势或微笑做出反应。若谈判中出现分歧，双方也应平静地坐下来，找出观点相左之处，态度应诚恳、实事求是，即使谈判未成功，也不应记恨对方、挖苦对方，要保持双方的友谊。

⑷宴请

管理者在餐桌上的仪态最能体现他的风度。在宴请时，如果你是客人，等主人示意你坐下时才能坐下；如果你是主人，则应以缓和的手势，示意客人落座。在客人开始用餐后，你才可以开始用餐，这个规矩对于上每一道菜都适用。

用餐时应把餐巾放在你的腿上，如果用餐途中你必须离开餐桌，则应把它放在你的坐椅上，千万不要放在桌上。唯有用餐完毕，大家都已站起来准备离去时，才可把餐巾放在桌上。用餐的坐姿应该笔直、有精神，一副懒洋洋、没精神的姿态，给人一种没活力、慵懒无力的印象，不利于良好的沟通。

13.3 副 语 言

心理学家研究发现，人与人之间的交流 58%是通过视觉，35%是通过听觉来实现的，只有 7%是我们实际的语言。35%的听觉交流是通过"如何来表达语言"实现的，它包括音质、音调、音高，讲话的速度、语气以及停顿、叹息或嘟囔的声音等，这些被称为副语言，也叫辅助语言。副语言虽然有声音但却是非语言的。例如，各种笑声、叹息、呻吟以及各种叫声。哈哈大笑、爽朗的笑、傻笑、苦笑、冷笑、假笑、讨好上司的笑、无可奈何的笑，诸如此类，都等于在说话，有时甚至胜似说话，不过它是不分音节的语言。

讲话的辅助语言特征提供了另一种理解他人感情的有效方式。我们可以将辅助语言看作

是沟通的声音，来观察一个人的声音在困难的时候是如何变得生硬或中止，在情绪高涨的时候又是如何的流畅和激昂。虽然没有可视信息，但一个人应经常能够仔细地去倾听另一个人的声音。一位名叫阿尔波特·莫哈拉宾的非语言沟通研究者估计，在使用英语沟通时，39%的含义受声音暗示的影响，即不是词语本身，而是对词语的表达方式在起作用。在其他语言中，这个百分比甚至更高。

1．语速

人们说话的速度影响着听者对信息的接收和理解。人们说话的速度通常在每分钟 120～261 个音节之间。研究发现，当说话者使用较快的语速时，被视为是更有能力的表现。当然，如果说话速度太快，人们跟不上，其语言的清晰度也可能受到影响。

2．音调

音调指声音的高低，它决定了一种声音是否悦耳。有些人认为，高音没有低音悦耳，然而研究音调的人发现，如果说话者使用较高且有变化的音调，则被视为更有能力；用低音说话的人似乎是气量不足，可能被认为对所说的话没有把握或者害羞。但是，也有研究证明，当人们撒谎时会比平时的音调要高。

3．音量

音量即说得多么响亮。如果合乎说话者的目的，并不是不分场合地在任何时候都使用很大的音量就好。柔和的声音往往具有同样甚至更好的效果。

4．声音补白

这是在搜寻要用的词时，用于填充句子或做掩饰的声音。像“啊”、“呀”、“这个”、“你知道”等这样的短语，都是表明停顿以及正在搜寻正确词语的非语言方式。声音补白其实也是一种信号，事实上它能保护讲话者讲话的权利，因为，它有效地表明“不要打断，我仍在讲话”。我们都在使用声音补白，但是如果不停地使用，或者它们已经分散听者的注意力了，那就会产生沟通问题。

5．音质

声音质量是非常重要的，因为研究人员发现，一个人的音质是由其他所有声音的特点，即速度、节奏、发音特征等构成的。有吸引力的声音的人更容易被人们认为有影响力、有能力和更为诚实。许多人对自己说话的声音没有一个明确的概念，当有些人在录像中看到自己和听到自己的声音时，总是对自己听到的声音不甚满意。当然，声音是可以通过自己的努力和专业人员的帮助来改变的。

6．暂停和沉默

暂停和沉默同讲话的速度一样值得注意。沉默可能有很广泛的含义。在一种极端的情况下，人们用沉默作为一种武器或者策略来结束沟通活动或寻求某种赞同。在谈话中暂停一下也是一种有价值的能力，这种能力给他人以时间来仔细考虑自己的想法和感受。

非语言沟通在人类社会的沟通中占有很重要的地位。当一个人具有良好的沟通能力时，他

的非语言与语言一致地、合理地、可信地进行着变化。例如，低头、放下手或者眼睛凝视，它们可能象征着一种暂停，强调一种观点，或者表明一个人讲话中的疑问或讽刺。也许为了表明更大的思想转换，讲话者会改变他身体的整个姿势。总之，非语言行为是语言信息的标点符号。

13.4 环 境 语 言

环境也会对沟通造成一定的影响。在人们周围有各种各样的环境，但不同的人从不同的环境中接收到的信息是不一样的，有些环境比较舒适诱人，有些则让人感到不自在。每一活动领域都传达着其使用者的信息。

环境语言沟通是指通过环境因素所进行的信息传递与交流，它不仅包括自然环境，如建筑设计、办公场所、房间布置、家具摆放、色彩搭配、光线、噪声等，而且包括空间环境，如空间利用方式、座位布置、空间距离等，同时还包括时间环境，如准时、迟到或早到，或让别人等候等。

13.4.1 空间与距离

有关空间和距离的研究，也称为空间关系学，它涉及使用周围空间的方式及坐或站时与他人保持的距离。一进教室，你就面对着一个有关怎样使用空间的决策，即你必须决定坐在哪里。如图 13-1 中看到的那样，你对坐在哪里的选择取决于你打算与老师发生多大程度的相互影响。如果你在“行动圈”里，这可以表明你要参与到课堂中。坐在深色座位上的学生可能与老师有一些交流。然而，如果你坐在后面或角落里，你可能在向老师传递不想被牵扯进去的信息。可以说，人们通过对空间、场所以及距离的利用，表达着自己的愿望。通常，人们把通过控制双方的空间和距离而进行的沟通称为空间沟通。

(1)空间位置。位置在沟通中所表示的最主要的信息就是身份。你去拜访一位客户，在他的办公室会谈，你坐在他办公桌的前面，表示他是主人，他拥有控制权，你是客人，你要照他的安排去做。在开会时，积极地坐在最显眼位置的人，表明他希望向其他人(包括领导)显示自己的存在和重要性。宴请的位置也很讲究主宾之分，东道主坐在正中，面对上菜方向，他的右侧的第一个位置为最重要的客人，他的左侧的第一个位置留给第二重要的客人，其他客人、陪同人员以东道主为中心，按职务、辈分依次落座。由此可见，位置对于沟通双方的心理影响是非常明显的。

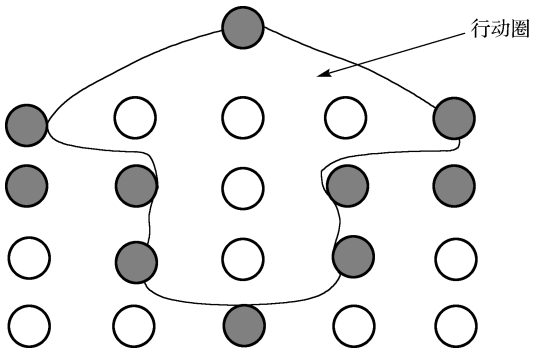


图 13-1　教室内空间距离图示

(2)距离。观察人们在自己与他人之间保持的距离，可以发现哪些人处于密切的关系中，哪些人处于更为正式的关系中。如果你走进总经理的办公室，他继续坐在自己的办公桌前，可以预见你们的谈话将是正式的；如果他请你在房间一角舒适的椅子上与他并肩而坐，他则安排了一种更为亲切的情境，那么谈话将会是非正式的。爱德华·霍尔(Edward Hall)通过观察和访谈，发现北美人在与他人沟通时有四个层次的空间距离：亲密距离、人际距离、社会距离和公共距离，如图 13-2 所示。

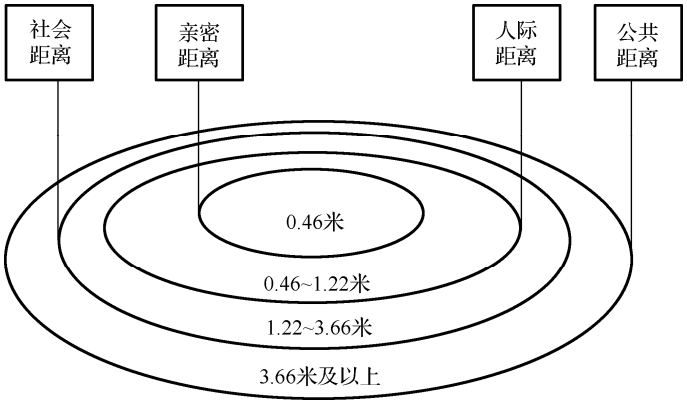


图 13-2　教室内空间距离图示

这些距离以文化为导向，并由个人的态度、感受、关系所决定，具体解释如图 13-3 所示。

(3)影响空间和距离的因素。人们谈话时应保持什么样的距离、办公室应该多大及该如何装修、会议室应安放什么样的会议桌(圆形的、椭圆形的或其他形状的)，所有这些都与空间有关，而空间的构成则完全根据个人的地位及彼此间的关系不同来决定。管理者必须知道，在不同场合中什么样的空间行为是合适的，什么样的空间行为是不合适的，这些行为对沟通都有一定的影响。

① 地位的影响。空间的利用通常表现出地位上的差异，只要看一看办公室的大小就能发现。例如，在美国以及一些亚洲国家，办公室越大，显示出主人在企业中所处的地位越高。当地位差距拉大时，通常人们之间的沟通距离也会随之增加。一些办公室还经常安放着大办公桌，不仅看上去很气派，而且形成了缓冲带，即与来访者保持距离。许多企业在认识到距离因素扩大了地位所产生的影响时，尽力去缩小它。例如，管理者开始主动迎接来到办公室的来访者，甚至主动到一线工人那里讨论某一问题的解决办法，进一步改善了上下级之间的沟通关系。

② 个性的因素。与性格内向的人相比，性格外向的人在与他人接触时能保持较近的沟通距离；与缺乏自信心的人相比，自信心强的人在与别人接触时，沟通距离也较近。

③人与人之间的亲密程度。通常，人们总希望与自己熟悉的同伴或好朋友保持较近的距离，而尽量远离陌生人。因此，空间距离也成为亲密程度的一种标志。当与他人初次见面时，我们会保持社交甚至公共距离；只有在比较熟悉后，才会被允许进入他人的私人空间。当然，即使是亲密的朋友，如果在正式场合，也不能保持亲密距离，而应该保持社会或人际距离。

个人空间与人际状态

1．亲密距离

- 近状态（触摸或拥抱）：这种状态表示爱情、亲密的友情、家庭亲情。在西方文化中，这种状态在女人之间及亲密的男女之间是正常的，但男人之间或没有亲密关系的男女之间，这种状态是不合适的，而阿拉伯人在路上搂着肩膀是完全正常的。
- 远状态（远到 0.5 米）：这个距离足可以握住手，但没有亲密关系的人不接受这个距离。否则，你应发出这样的信号：很抱歉侵犯了你的私人空间。

2．私人距离

- 近状态（0.5～0.7 米）：这种距离适用于普通的朋友或他们的邂逅。妻子可以若无其事地站在丈夫的私人距离内，别的女人则不行。
- 远状态（0.75～1.25 米）：这个距离是真题控制范围的极限。在这个范围内的距离变化，可以作为判断邂逅相遇或者聚会时，交谈者之间的关系。若你与大家习惯于站在 1 米处交谈，而与某人的距离变成了 0.8 米，可见你与该人的关系要紧密得多。

3．社会距离

- 近状态（1.25～2 米）：一般用于非个人事物或一般性谈话的场合，如会见客户、应聘者等。
- 远状态（2～4 米）：更多地用于社会和商务交往的场合，例如，总经理利用一张足够大的桌子来保持这种距离，若总经理从桌子后面出来，则表示更多个人而非领导者的意愿。

4．公共距离

- 近状态（4～8 米）：适用于非正式的聚会，如管理员与员工讲话、教师向教室内学生讲话。
- 远状态（8 米以上）：通常为政治人物或社会名人所用，因为它提供了必要的安全感，并特别强调主导性。

图 13-3　个人空间与人际状态

13.4.2　办公室布置

人们常常受到设计和陈设的影响而浑然不知，管理者应了解三个有关环境布置的因素：办公室空间的设计、房间颜色和办公室摆设。

(1)办公室空间的设计。当你凝视着某个写字楼或者正在施工的现代化的建筑时，可能你没有想到，关于办公室空间设计的传统观点和开放式观点一直争论不休。在美国，传统的办公室通常是具有四角的空间，在四周有若干办公室，中间是大厅。中间的公共部分被称作“牛栏”（Bullpen）。波斯纳（Posner）曾描述传统的办公室有以下特点：周边的大办公室供老板使用，有两扇窗户的办公室是资深主管的视力范围，而转角办公室，即两面墙上带有窗花的房间，通常是高级主管或合伙人的办公室。建筑物内侧的办公室属于资力较浅的主管，那里没有窗户，但有一扇门，一个可以称为自己小天地的地方。而“牛栏”是属于低层职员和临时工的地方，这里就好像把你的桌子放在楼道里，没有隐私，要在那里咒骂或抱怨实在困难，因为你被置于众目睽睽之下。开放式办公室的概念源自德国，于 20 世纪 60 年代传到美国。开放式办公室包括自由形式的工作群。拥护者声称，开放式的观念创建了民主的气氛，增加了同事之间的沟通和弹性，甚至有研究认为，开放式的办公环境提高了员工的生产力。

开放式办公室的概念已获得大部分公司的青睐。20 世纪 90 年代，半数以上的美国公司都采用开放式这种大部分空间为员工而非经理所用的办公室。近年来，随着办公室功能的整合，办公室变得更为简单和方便，以符合不断进步的科技要求。流线型的办公桌吸引着员工，而且员工们越来越多地掌握着他们自己的工作场所，如办公桌下的暖气、小型的个人空气供应设备、个性化的工作灯和音乐等。

(2)房间的颜色。研究显示，办公环境的颜色影响着员工与顾客的心理和感情。颜色能被看见，也能被感受到。红色、橙色、黄色容易使人产生侵略性的激动和刺激。人们所处房间的地板、墙壁、天花板和家具如果是鲜艳的色彩，会使人血压增高，有较快的心跳，并增加脑部活动。在清凉的颜色中，人的生理功能会正常活动，如蓝色是冷色，它清晰而有尊严，具有镇静的效果，而淡绿色则使人安详、平和。

(3)办公室陈设。某些家具能决定你将在此停留的时间。例如，有一种专为餐馆老板设计的椅子，它设计成不舒服的样子，使坐在上面的人的后背能感觉到压力，使人不能坐得太久，从而“迫使”餐馆老板进行走动管理。而高级轿车的座位设计则正好相反，按照驾驶人的背部曲线，甚至有腰部的特殊设计，以防止长途开车所导致的疲劳。

办公桌的大小、外形以及摆放位置，都在影响着主人给来访者的印象，而且能决定这个办公室开放性的沟通程度如何。有四种桌子的摆放方式都能表现出参与者互动的情形，如图 13-4 所示。

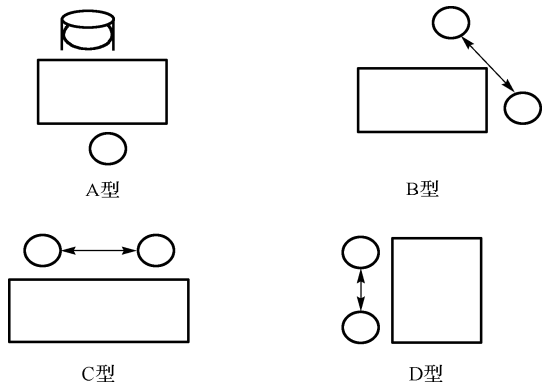


图 13-4　办公桌的摆放形式示意图

A 型：这是一种标准的陈设，房间主人坐在桌后，控制着整个办公室的空间。这种位置强调权力，给来访者很少的自主性。一个下属很可能感到在这里老板占有绝对的主场优势。这是建立秩序和纪律时不可或缺的陈设。

B 型：椅子放在较为接近的位置，把成为障碍的桌子移开，使双方有更多的个人沟通。但互动关系仍是社交性的，房间拥有者仍掌握着全局。

C 型：桌背型摆设，它完全去除障碍，将来访者和房间主人置于相同的地位，通常这样的安排是给那些关系比较密切的人用的。

D 型：办公室的中立位置。这是办公室中非正式的地方，可能是长沙发、长椅，或围绕咖啡桌，或者以适当的角度来摆放椅子。这种位置表达了一种不看重等级的意图，鼓励更为自由的交流和更为友善的会谈。

恰当的陈设和选择要与沟通的目的相呼应。例如，在给员工提供好消息时，使用标准陈设或许不适合，但在告诫、批评员工时，则相当适宜。中立位置很有利于设定目标和获得对方对目标的认同，任何有关个人问题的商讨也适合于中立位置。如果你希望很快拉近与陌生来访者的距离，那么就采用 B 型的位置。C 型很适合于同事间对工作问题的探讨以及一般性的谈话。当然，作为管理者，如果希望了解下属或想以其他方式进行谈话，就应该考虑把谈话安排在下属的办公室，因为这能体现出对下属的认同，即不强调等级和权利，鼓励不同层级间的沟通。

讨 论 题

1．非语言沟通存在于我们生活的方方面面，我们进行的沟通中超过一半以上都是非语言沟通，你能列举一些具体的例子吗？

2．非语言沟通常伴随着语言沟通同时进行，二者有怎样的联系？

3．假如你即将大学毕业，面临着就业，当你去参加应聘时，在着装打扮上应注意哪些？言行举止方面呢？

4．环境往往也被作为沟通信息的载体，那么环境语言是如何影响沟通的有效进行呢？如个人空间与人际状态之间有什么对应关系吗？

5．我们通常采用副语言进行沟通，如声调、音调等形式，请简述一下副语言的沟通效果。

情 景 模 拟

场景：把同学分成两人一组，根据以下提供的非语言动作，其中一名同学表演，另一名同学根据题后的选项判断。然后互换角色。

操作：

(1)轻轻一瞥(眼睛停留时间约 1 秒钟，开合程度中等，瞳孔放大程度中等)，眉毛轻扬，微笑(嘴角向上，鼻孔开合程度正常)。

(2)轻轻一瞥(眼睛停留时间不足 1 秒钟，开合程度与瞳孔放大程度中或小)，皱眉(有时鼻部肌肉皱起)，嘴角向下或平。

(3)社交的注视方式(视线停留在双目与嘴之间“倒三角”区域)，眉毛平，嘴角平或微笑。

(4)严肃的注视方式(视线停留在对方前额的一个假设“正三角”区域)，眉毛平，嘴角平或微笑向下。

(5)平视方式，眉毛、嘴角与鼻子基本上采取平位。但我们可以从瞳孔的大小、瞳孔闪动的频率以及嘴角、眉毛的角度变化辨认出主体感情活动的倾向性。

(6)平视，微笑，眉毛平。

(7)平视或视角向下，眉毛平，微笑。

(8)眼睛睁大，下拉型眉(眉毛倒竖)，嘴角向两边拉开，其强度决定于瞳孔缩小的程度与嘴、鼻部肌肉紧张的程度。

(9)眼睛睁大，瞳孔闪动频率加快，嘴张开，眉毛上扬。

(10)眼、眉保持上面的组合方式，嘴角平或微微向上。

(可供选择的答案：a. 表示兴奋、幸福、心中暗喜的表情；b. 表示快乐、高兴，呈现笑的表情；c. “不置可否”、“无所谓”的表情；f. “喜怒不形于色”的表情；g. 呈现出一种严肃的表情，即所谓的正色；h. 交际应酬时的常用表情；i. 表示对对方感兴趣；j. 表示疑虑、批评甚至敌意；k. 表示有兴趣。)

实践技能训练

非语言沟通游戏

游戏目的：证明沟通有时完全可以通过肢体动作来完成，而且同样行之有效；证明通过手势和其他方法完全能够实现人与人之间的沟通。

游戏形式：全体学员，两人一组。

游戏时间：10 分钟。

游戏要求：

(1)向对方介绍自己，一方先通过非语言的方式介绍自己，3 分钟后双方互换。

(2)在向对方进行自我介绍时，双方都不准说话，整个介绍过程必须全部用动作来完成。大家可以通过图片、标识、手势、目光、表情等非语言手段进行沟通。

(3)请大家通过口头沟通的方式，说明刚才通过肢体语言所表达的意思，并与对方的理解进行对照。

相关讨论：

(1)你用肢体语言介绍自己时，表达得是否正确？

(2)你读懂了多少对方用肢体语言表达的内容？

(3)对方给了你哪些很好的线索使你了解他？

(4)我们在进行非语言沟通时存在哪些障碍？

(5)我们怎样才能消除或削弱这些障碍？



知识链接

身体语言在谈判中的应用

留意并研究对手的身体语言所传达的有用信息，是有价值又有助于你谈判成功的。

1．抽烟斗者

抽烟斗者通常运用烟斗作为谈判的支持物。对付这类对手的策略是，不要和烟斗抢着吸引抽烟斗者的注意。例如，抽烟斗者伸手取火柴点烟时，这是应停止谈话的线索。等他点好烟开始吞云吐雾时，你再继续你的谈话。如果你能很有技巧地去除此支持物，对你是有利的，最容易的方法是注视烟斗。所有烟斗终究会熄灭的，必须暂时放在烟灰红或烟斗架上，在对方有重新拿起烟斗的冲动之前，给他一页数字、一本小册子，或任何能令他参与你的谈话的东西。

2．擦眼镜者

你的对手在摘他的眼镜，开始擦拭时，这是应当停止的线索。因为擦拭眼镜是擦拭者正在仔细考虑某一论点的信号。所以，当擦拭开始时，不要再施加压力，让你的对手有足够时间考虑，等眼镜再挂上鼻梁时，再重新谈判。

3．松懈的对手

有些人精神松懈，不好好坐立、不够专注、一副垂头丧气的样子。松懈并没有什么不好，问题是，如果意见的沟通过于不精确，会阻挠谈判的进行。使对手紧张、严肃一点的好方法，是用眼神的接触。你要谈判另一要点时，运用眼神接触并确定你的对手是否同意，不管是如何松懈的人，几乎都会对眼神接触有所反应的。

4．紧张大师

有些人对于面对面的谈判有恐惧感，很明显的神经紧张、焦躁不安，甚至身子僵直。这时他们的谈话过于僵硬、不自然。此时你能做的是，放松对手的心情，让他有宾至如归的感觉。慌张不安常发生于没有什么商业背景的人，他们身处异地，不知道会发生什么事。你可以建议安排比较舒适的座位，或者采取主动，松解你的领带，卷起你的袖子，来表示一切会很舒适轻松的。有些人太紧张了，如果你不小心的话，他们会让你也开始紧张不安。千万不要令这种事发生。记住，没人想紧张、焦躁，每个人都想拥有舒适愉快的感觉，

所以如果你能消除对手的紧张不安，他会觉得好一点，对你心怀感激，这有助于谈判的成功。

5．膝盖发抖者

与膝盖发抖者商谈令人有挫折感，不过它有立刻呈现目标的好处，你必须让对方的膝盖停止发抖。如果你不这么做，谈判不会有任何进展。使膝盖发抖者停止发抖的方法是：让他站起来，去吃顿午饭、喝点饮料或散散步提提神。因为你知道现在你的对手坐着的时候会膝盖颤抖，所以你必须在散步、走路时完成交易。顺便说说，美国国务卿亨利·基辛格是运用此技巧的佼佼者，也是“走路谈判”的大力提倡者。

6．凭直觉

人在商场上需要扮个大众脸，晚上在家中需要扮个隐私脸，很多人有此想法。没错，你在办公室和在自己的卧室所表现的大多不同，但是请记住，不管你在哪里，你都是人。你不应该停止信任你基本的本能，不管你是在商业交易还是在进行有关个人的谈判。

直觉不是什么神秘的事物，它仅意味着一位有直觉的人有极大的耐心观察细节和行为的细微差异。关心你的对手，注意他的行为举止，如果事情似乎不顺的话要有所警觉。任何迟疑、迟钝都可说是导致谈判失败的直接结果。如果真是谈判所谈问题造成的，对此障碍采取的必要对策：试看从其他方式、角度来阐述你的论点。不过你的对手的反应，也可能因为其他因素，可能是你阐明你主张的方式、态度不适当。如果你的个性很强，那么可能你的对手因此而感觉不舒适，因此对你们正在讨论的所有问题变得极端敏感。注意咳嗽、弹指、转笔以及其他不耐烦和紧张的信号，它们必须予以处理，谈判才能进行。简而言之，虽然在任何谈判时轻松地进行商议是最理想的，不过事实上你不可能真正轻松。你必须时时刻刻谨慎注意、观察你的对手，并不断地思考如何影响对方接受你的看法。不论你的对手是否用言语或揉弄头发向你传达了信息，你必须对此信息做适当的反应，以利于谈判的顺利进行。